

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMICKÉ ŽURNALISTIKY

Strategie podniku v kontextu ekonomických a legislativních změn a její mediální prezentace (na příkladu stavební firmy)

Business strategy in the context of economic and legislative changes and its media presentation (in the example of a construction company)

Student: Bc. Michal Žurovec

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Gibarti, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomické žurnalistiky

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michal Žurovec**
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202T095 Ekonomika a právo v žurnalistice
Téma: Strategie podniku v kontextu ekonomických a legislativních změn a její mediální prezentace (na příkladu stavební firmy)
Business strategy in the context of economic and legislative changes and its media presentation (in the example of a construction company)

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Strategie podniku
 3. Formulace a přepis strategických cílů do firemního plánu
 4. Příprava a realizace projektů
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Gibarti, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010
Datum odevzdání: 29.04.2011

Doc. PhDr. PaedDr. Milan Sekanina, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím souběžně s textem i v přiloženém seznamu literatury.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Michal Žurovec

Děkuji vedoucí své diplomové práce Ing. Janě Gibarti, Ph.D. za veškerou ochotu, vstřícnost a odbornou pomoc jak při jejím vyhotovení, tak v průběhu celého mého studia.

Obsah

Obsah.....	6
1 ÚVOD	7
2 DEFINOVÁNÍ STRATEGIE PODNIKU	9
2.1 Teoretické vymezení	9
2.1.1 Analytická část	9
2.1.2 Formulace podnikové vize	14
2.1.3 Plán zdrojů.....	20
2.2 Definování strategie firmy INTERCANTIERI	21
2.2.1 Analytická část	21
2.2.2 Stanovení vize	44
2.2.3 Plán zdrojů.....	57
3 FORMULACE A PŘEPIS STRATEGICKÝCH CÍLŮ DO FIREMNÍHO PLÁNU	58
3.1 Teoretická východiska	58
3.2 Návrhy a doporučení	62
3.3 Formulace firemního plánu	64
3.3.1 Vybudování školicího střediska.....	65
3.3.2 Vytvoření účelového spojení (aliance)	66
3.3.3 Balanced Scorecard	67
4 PŘÍPRAVA A REALIZACE PROJEKTŮ	74
4.1 Teoretické vymezení	74
4.1.1 Životní cyklus projektu	75
4.1.2 Projektové dokumenty procesu Inicie a zahájení projektu	78
4.1.3 Projektové dokumenty procesu Plánování	78
4.2 Příprava a realizace projektů firmy Intercantieri	80
4.2.1 Inicie projektu „Školící středisko“	80
4.2.2 Inicie projektu „Balanced Scorecard“	82
4.2.3 Plánování projektu „Školící středisko“	84
5 ZÁVĚR.....	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87

1 ÚVOD

Úkolem práce je navrhnout strategii budoucího směřování konkrétního podniku a vypracovat pokud možno plnohodnotný plán její implementace. Zaměření práce, která je z metodologického hlediska výrazně prakticky orientovaná, by nebylo možné bez zájmu na jejím vzniku ze strany představitelů podniku, jejichž vliv – názory a rozhodnutí, bude spoluutvářet její podobu.

Smyslem práce však není vypracovat materiál s ambicemi být užitečný jediné firmě, jako spíš pokusit se v podmínkách malého podnikání s nepříznivými aspekty pro malé podnikání typickými – jako jsou minimální plánování, flexibilní organizační úroveň, omezené finanční zázemí, absence výzkumu, vývoje, či špičkové techniky – maximálně ekonomicky zhodnotit eventuelní příležitosti Národní inovační politiky a strategie včetně resortů, i programové dokumenty EU. Proto jsou konkrétní výstupy určené dotyčné firmě převážně přílohou mé práce, zatímco její jádro je složeno z analýzy těchto příležitostí, vybraných s ohledem na obor činnosti dotyčné firmy a z popisu kroků, které bylo při tvorbě firemní strategie nutné vykonat. Rád bych tímto pojetím docílil vytvoření možného pracovního postupu aplikovatelného i v podmínkách jiné organizace a předešel tak jednoúčelovému, ryze podnikatelskému pojetí diplomové práce.

Je přirozené, že tato ambice je značně narušena nejen oborovým a geografickým zařazením podniku, ale také faktorem času. Podmínky, s nimiž budu pracovat, nemusí platit za půl roku a téměř jistě nebudou platit za 5 let. Měnící se ekonomické a technologické podmínky, trendy a vlivy vytvářejí přirozené turbulentní prostředí, které lze predikovat a následně zakomponovat do úvah o strategii podniku. Změnami inovačního prostředí, například v důsledku ukončení sedmého rámcového programu Evropské unie v roce 2013, zanikne de facto i případná motivace malých podniků pouštět se do v současnosti zajímavých projektů, které již nebudou spolufinancovány z evropských zdrojů.

Přesto i měnící se inovační prostředí, obzvlášť takové, které se zkvalitňuje, bude přinášet nové a nové příležitosti shodující se s vizemi strategicky smýšlejících podniků. Identifikace vyhovujících možností na základě dobře zpracované firemní strategie, přinese jen jiný výsledek a jeho následná realizace bude mít jiný průběh.

Má diplomová práce začíná rozvržením plánu projektu, jehož cílem je definovat

podnikatelskou strategii. Kapitoly, v nichž budu následně zachycovat postup a výsledky jednotlivých realizačních kroků, budou mimo jiné obsahovat podrobnější informace o příslušné firmě. Proto, abych se vyhnul zbytečnému opakování informací, představím nejnutnější údaje o podniku již v úvodu. Poté, co v druhé kapitole uzavřu teoretickou i praktickou definici podnikové strategie, pokusím se ve třetí části o přepracování strategických cílů do konkrétních plánů. Také zde se nejprve zaměřím na teoretická východiska, z nichž nejvhodnější následně použiji pro situaci firmy Intercantieri. Cílem čtvrté kapitoly je tyto plány, které lze považovat za konceptuální návrhy různě složitých projektů, zpracovat do zcela konkrétní podoby v souladu se zásadami projektového managementu, přičemž podrobné materiály k alespoň některým z nich budou přílohou mé práce.

Podnik, jehož prostředí bude určujícím faktorem mé práce, je stavební firma INTERCANTIERI, s.r.o. působící v Moravskoslezském kraji. Společnost vznikla v roce 2007, má sedm zaměstnanců a tým externích spolupracovníků. Dosud se zaměřovala na stavby a rekonstrukce bytů a domů – tedy běžnou stavební agendu. Proto, navzdory dosavadnímu dostatku zakázek, si je realisticky vědoma své konkurenční pozice a v zásadě nejisté budoucnosti. Nemá-li se stát absorpentem nekvalifikované námezdní síly zcela subdodavatelsky závislé na významných dodavatelích, případně projektech spřízněných developerů, musí uvažovat a konat strategicky. Kromě určité nejistoty ohledně budoucnosti podniku v případě zachování současného stavu, podmínila zájem managementu o inovace také silná vůle hledat a umocňovat skryté podnikatelské příležitosti a dostatek partnerů odhodlaných podílet se na náročných strategických projektech a inovacích.

2 DEFINOVÁNÍ STRATEGIE PODNIKU

Na prvním místě při úvahách o budoucnosti podniku musí být vypracování firemní strategie. Řada malých podnikatelů je přesvědčena, že tvorba podobného dokumentu by v jejich podmínkách měla minimální význam. Zapomínají, že i v takové situaci, kdy si jej podnikatel zpracuje docela sám, nemusí jít jen o přenos myšlenek z hlavy na papír. Povaha dokumentu, který, má-li být podnikovou praxí označen jako jeho strategie, je natolik komplexní, že neposlouží-li nakonec jako platforma pro inovace, budou jistě alespoň některé jeho části využity při jiných provozních činnostech (žádost o úvěr či dotaci, tvorba propagačních materiálů, budování internetových stránek, komunikace se zákazníkem a argumentace, tvorba statistik a přehledů o majetku, nákladech, dosavadních činnostech atd.)

Strukturálně lze práci na firemní strategii rozložit do tří částí, a to část *analytickou*, která vyčerpávajícím a srozumitelným způsobem analyzuje firmu samotnou, její prostředí a trh. Neomezuje se přitom pouze na popis současného stavu, ale obsahuje i nástin budoucího vývoje a vrcholí analýzou SWOT. Další nepostradatelnou součástí firemní strategie musí být *stanovení vize*. Ta obnáší formulaci cílů pro dlouhodobější horizont a je přímo žádoucí, aby zde obsažené myšlenky předběhly svou dobu a měly pro podnik motivující charakter. Klíčovou roli hraje fantazie, intuice a vnímavost jejího tvůrce. *Třetí* neodmyslitelnou částí strategie je plán zdrojů potřebných k dosažení vytyčených cílů a finanční rozpočet (viz Marinič, 2008).

2.1 Teoretické vymezení

V rámci této kapitoly se budu nejprve věnovat teoretickému vymezení tohoto třístupňového procesu, abych se v její druhé části pokusil svůj postup využít k definování možné strategie podniku INTERCANTIERI.

2.1.1 Analytická část

Jako nejnáročnější na zpracování se jeví analytická část, tedy situační analýza prostředí podniku. Odborná marketingová literatura nabízí nepřeberné množství metod, jimiž lze k tomuto složitému úkolu koncepčně přistoupit. Přístupem, který do nekončící spleti elementů obklopující firmu dokáže vnést pro analýzu potřebný řád, je notoricky známé rozložení na vnitřní a vnější prostředí.

Cílem analýzy **vnitřního prostředí** společnosti je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (viz Jakubíková, 2008). Porter zdůrazňuje provázanost jednotlivých složek ve firmě s marketingovou filozofií jejího vedení – tedy nutnost harmonické spolupráce všech oddělení v podniku na uspokojení zákaznickových potřeb (viz Porter, 1994).

Obr. 2.1 Vnitřní prostředí společnosti



Zdroj: KOTLER, P. Moderní marketing, str.131

Zkoumání vnitřního prostředí by se pak mělo zaměřit na míru, v jaké se daří této kooperace dosahovat.

Zdaleka ne všechna metodika interních analýz je ale vhodná pro malé firmy, kde tyto modely, konstruované pro organizace se spleťtými strukturami, prakticky nelze seriózně aplikovat. Jedním z vhodných postupů je **VRIO analýza**, sloužící k ohodnocení ekonomického přínosu jednotlivých složek podniku, respektive jejich vlivu na budoucí prosperitu.

VRIO analýza je zaměřena na zdroje a kapacity podniku, jimiž rozumí finance, fyzický kapitál, lidské zdroje a nehmotné (individuální) kapacity. Účinnost těchto zdrojů na konkurenční pozici a ekonomický přínos se posuzuje podle následujících čtyř kritérií (viz Jakubíková, 2008):

V (valuable) schopnost vytvářet hodnotu

R (rarity) ojedinělost

I (imitability) napodobitelnost

O (organized) schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít

Jsou-li vnitřní faktory hodnoceny jako hodnototvorné, ojedinělé, hůře napodobitelné a zároveň dobře podnikem využité, pak zlepšují konkurenční postavení a svým ekonomickým přínosem přesahují normál (viz tamtéž).

Dobrá znalost vlastní firmy je prvním úkolem, s nímž je potřeba se při transformaci vypořádat. Kromě toho, že získané výstupy budou využity v jednotlivých projektech, jde rovněž o důležité marketingové informace, nezbytné například pro identifikaci silných a slabých stránek společnosti (Analýza SW – Strengths and Weaknesses) v kontextu příležitostí a hrozeb na trhu.

Jestliže v dosavadních krocích byl malý podnik, alespoň co množství vhodných pracovních postupů limitován, při analýze **vnějšího prostředí** ho omezují pouze jeho vlastní kapacity. I velmi úspěšné menší společnosti znají svůj specializovaný segment a jsou schopny se v něm orientovat a využívat cenných poznatků z jeho zkoumání ke svému prospěchu, aby pak úspěšně zvolenou strategií dokázaly konkurovat i největším lídrům odvětví. Analýza vnějšího prostředí obnáší pokud možno systematické zkoumání okolí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti a budoucnosti. Jedním z vhodných formátů tohoto výzkumu je **PEST analýza**, která přibližuje vnější vlivy vznikající mimo dotyčné odvětví.

PEST analýza zahrnuje politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Sleduje tedy vývoj tzv. makroprostředí, s vazbou na analyzovaný podnik a obor jeho podnikání. Společným rysem zjišťovaných podmínek je, že málokdy bývá v moci firmy je jakkoliv ovlivnit. (Výjimkou může být např. hromadná iniciativa firem sdružených ve svazu, lobbying apod., vedoucí k politickým rozhodnutím a právním změnám.) Vlivy vnějšího makroprostředí zato ovlivňují všechny aktivní účastníky trhu, konkurenční firmy nevyjímaje. Při sestavování PEST analýzy je nutné vybrat ze všech faktorů především ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Maximální úsilí je věnováno identifikaci budoucího vývoje, trendům a předpokládaným změnám.

Nejčastěji sledované faktory vnějšího makroprostředí jsou zaznamenány v tabulce 2.1 (viz Tab.2.1).

Tab. 2.1 Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy

POLITICKÉ/PŘÁVNÍ	EKONOMICKÉ	SOCIÁLNÍ	TECHNOLOGICKÉ
Inovační politiky, inovační prostředí regionu.	Vývoj HDP, ekonomický růst (obecný či v odvětví), změny kupní síly	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, velikost populace, rodiny)	Obecná technologická úroveň
Legislativa regulující podnikání.	Monetární politika (úrokové sazby)	Sociální stratifikace společnosti a její uspořádání	Rychlost morálního zastarání
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení, nehotová legislativa, deregulační opatření	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Regionální rozdíly	Nové technologické aktivity, vědeckotechnické parky
Ochrana spotřebitele	Měnové kurzy	Pracovní mobilita	Rychlost realizace nových technologií
Pracovní právo	Míra nezaměstnanosti a politika proti nezaměstnanosti	Spotřební zvyky, osobní image	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy na ochranu prostředí, památková péče, recyklační nařízení	Struktura spotřeby, změny spotřebních zvyklostí	Změny životního stylu, postoje k práci a volnému času	Trendy ve výzkumu a vývoji
Daňová legislativa	Úroveň a struktura investic	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Vládní výdaje na výzkum
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení	Přístup k finančním zdrojům (dostupnost a formy úvěrů, náklady na místní půjčky)	Sociokulturní faktory podmiňující chování organizací	Nové materiály, polotovary, nové řešení funkcí u stávajících výrobků

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, str. 53 (Vlastní úprava, 2010)

Hodnota informací získaných PEST analýzou spočívá v možnosti přizpůsobit se očekávaným změnám, vyhýbat se hrozbám a využívat příležitostí, které by měly poodhalit. Protože ale vnější vlivy působí obvykle na všechny firmy v odvětví, klíčová je schopnost vyrovnat se s nimi lépe než konkurence (viz Jakubíková, 2008). Standardním nástrojem vyhodnocení PEST analýzy je analýza OT - opportunities and threats (příležitostí a hrozeb), která společně s výše avizovanou SW analýzou vytváří populární nástroj pro jednoduché strategické řízení známý pod zkratkou **SWOT**.¹

Nicméně do odpovídající OT analýzy je neméně nutné zahrnout také vlivy obklopující podnik v jeho nejbližším okolí. Ty jsou označovány jako vlivy mikroprostředí a zahrnují partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, marketingové zprostředkovatele, dopravce atd.), zákazníky, veřejnost a také konkurenty. Mezi sofistikované modely podnikového mikroprostředí patří například Model pěti konkurenčních sil Michaela Portera, bohužel, pokud jde o množství potřebných dat, jde zároveň o mimořádně náročnou metodu.

Pro účely malého podniku se lze při strategické analýze subjektů trhu spokojit například s pojetím, které přehledně uspořádal do tabulky Jan Tomek (viz Tab 2.2).

Tab. 2.2 Základní parametry analýzy mikroprostředí

SUBJEKTY TRHU	PŘEDMĚT ANALÝZY	DŮLEŽITÉ CHARAKTERISTIKY
	Výrobci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postavení na trhu ▪ Orientace výrobního programu ▪ Inovační potenciál ▪ Technologická pružnost
	Obchodní mezičlánky (prostředníci a zprostředkovatelé)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkční rozsah, schopnosti ▪ Kapacity ▪ Sortimentní rozsah a struktura ▪ Postavení na trhu ▪ Konkurenční schopnosti ▪ Hlavní parametry marketingového mixu
	Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurenční orientace ▪ Hlavní parametry marketingového mixu ▪ SWOT hodnocení podle schopností ▪ Konkurenční pozice a její dynamika

¹ S nárůstem popularity analýzy SWOT narůstá také kritika a množství výhrad vůči této metodě. Povědomí o jejích slabinách může přispět k jejímu efektivnímu využití. Nevýhodami jsou zejména statická povaha, fixace na minulost a současný stav podniku a zejména subjektivita (kdo určuje co je silné, slabé, příležitost, apod.)

	Ovlivňovatelé, veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktura ovlivňovatelů ▪ Hlavní parametry jejich působení ▪ Spotřebitelská odezva ▪ Publicita
	Zákazník, spotřebitel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potřeby, jejich stav a dynamika ▪ Poptávka, její struktura a dynamika ▪ Hlavní parametry kupního chování ▪ Tendence, změny ve struktuře

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, str. 91

2.1.2 Formulace podnikové vize

Většina podnikatelů a vůdčích osobností firem má nepochybně utvořen svůj systém názorů na příslušnou branži a má určitou představu o vývoji a směřování podniku. Přesto je systematické strategické plánování v malých i středních podnicích stále podceňováno a opomíjeno, často je také prováděno špatně a neefektivně (viz Blažková, 2007). Podle průzkumu prestižního časopisu Fortune Magazine je realizováno méně než 10 % zformulovaných strategií a to především proto, že by jejich implementace nebyla efektivní (jsou nerealistické, těžkopádné, subjektivní, nepodložené, podnik nemá zdroje apod.).

Strategická podniková vize má především formulovat perspektivní orientaci a hlavní cíle podniku v dlouhodobějším horizontu. Výsledkem snahy dobrých vizionářů je přitažlivý obraz podniku v budoucnosti, který však stojí na reálných základech a respektuje skutečné možnosti podniku, jejichž zohledněním předchází osudu více než 90% strategií analyzovaných vlivným americkým časopisem. Vychází v první řadě z informací obsažených v již dokončené analytické části práce, zejména analýz PEST a SWOT. *Budou-li v nich převládat silné stránky spolu s příznivou situací na trhu (např. otevření nových trhů, růst poptávky), může podnik zvažovat i například orientaci na inovace vyššího řádu, kterými by posílil své postavení v soutěži. Naopak při dominujících slabých stránkách bude muset podnik své inovační aktivity pečlivě zvažovat a spíše se bude orientovat na inovace nižších řádů, realizované z pozice „pozdějšího příchozího“* (viz Švejda, 2007).

Kvalitní podniková vize je tedy interním materiálem firmy, výsledkem zamyšlení nad vývojem podnikatelského prostředí a vnitropodnikovými procesy, který je zpravidla dostupný jen omezenému počtu pracovníků (viz Lednický, 2006). Jednotlivé stupně jeho tvorby představují následující procesy (viz tamtéž):

- *Počáteční hledání vhodných nápadů a podnikatelských šancí,*
- *soustředění na podstatné nápady a jejich důkladné prověření vzájemnou komunikací,*
- *vypracování možných perspektiv, různé analýzy a konfrontace,*
- *zpřesnění požadovaných základních hodnot, priorit a stanovení potřebné strategické orientace,*
- *prověření a integrování možných vývojových alternativ,*
- *dosažení potřebného souladu a shody jako spojovacího tmelu budoucích tvůrců strategie.*

Tvorba podnikové vize je v podstatě střednědobým až dlouhodobým prognózováním relevantních sociálně-politických, vědecko-technických a ekonomických okolností. Proto, jakkoliv se její hodnota odvíjí převážně od schopností a kreativity manažerů, je vhodné využít některou z prognózních metod či metod podporujících inovativní myšlení, případně jejich kombinaci. Ty nejčastěji používané zachycuje tabulka 2.3 (viz Tab. 2.3)

Tab. 2.3 Přehled některých prognostických metod

STATISTICKÉ METODY	SUBJEKTIVNÍ METODY	METODY TECHNOLOGICKÉHO PŘEDVÍDÁNÍ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza trendů a cyklů ▪ Korelační analýza ▪ Matematické modely, operační výzkum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subjektivní odhad pravděpodobnosti ▪ Hodnocení prodejce ▪ Metoda tvorby scénářů ▪ Brainstorming ▪ Metoda analýzy dokumentů ▪ Heuristické metody ▪ Expertní metody ▪ Rozhodovací stromy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Morfologický výzkum ▪ Extrapolace technologických trendů ▪ Globální modely rozvoje ▪ Programové prognózování

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

Otázkou však zůstává, nakolik jsou manažeři či vlastníci malých podniků připraveni tyto postupy, zahrnující například simulační a pravděpodobnostní modely, scénáře vývoje nebo pravděpodobnostní stromy, správně aplikovat. I v případech, kdy jsou prognózy zpracovány odborníky, je třeba mít na paměti, že problematické může být i samotné přijímání, správné pochopení a racionální využití prognostických informací, neboť jde o data nutně spojená s jistou mírou nejistoty, nepřesností a rizika (viz Machač,

2003).

Z řady použitelných technik patří k nejznámějším delfská metoda (metoda Delphi), metoda tvorby scénářů, analýzy dokumentů a následného reflexivního a intuitivního posouzení. Sofistikovanější metody, pro jejich obtížnou formalizaci, nebudu v praktické části mé diplomové práce využívat.

Delfská metoda patří mezi metody expertního rozhodování, využívaná jednak pro kvalitativní analýzu rizik, ale zejména pro předpovídání v oblasti vědy a techniky – k němuž byla také primárně vytvořena. Cílem Delphi je strukturováním názorů různých nezávislých odborníků získat jasnější představu o budoucím vývoji, nejčastěji v oblasti technologického rozvoje příslušné oblasti. S problematikou dobře seznámený koordinátor výzkumu se obrátí na jednotlivé odborníky, jejichž názor považuje za expertní. Úspěšné a efektivní použití Delphi je pokládáno ponejvíce za situační umění tohoto koordinátora, proto se mimo jiné různí i doporučení ohledně počtu respondentů. Jsou doloženy úspěšné projekty čítající 8, ale i 140 respondentů. Nejčastěji byly dokončeny studie s 15 – 35 panelisty. K dotazování se nejčastěji používají formuláře rozesílané prostřednictvím elektronické pošty (konvenční Delphi), nověji také speciálně vytvořené on-line aplikace (real time delphi), které lze s pomocí specializovaného serveru (viz. např. <http://www.realtimedelphi.org>) konstruovat i bez znalosti programování. Výhodou pokročilejší formy je jednak přívětivější použití pro dotazované, kteří jsou ušetřeni například komplikovaného vyplňování tabulek v textových editorech spojeného s následným ukládáním a zpětným zasíláním, zejména však eliminuje časové prodlevy a přibližuje metodu určité formě e-konference. Výhody delfské metody, jako je například anonymita názorů, jsou přitom, na rozdíl od jednání konferenčního typu, zachovány (viz Linstone, Murray, 2002).

Obvykle se její průběh, ať už konvenční nebo real-time formy, skládá ze čtyř částí. Nejprve jsou zvoleni experti srozuměni se samotnou metodou, získají první informace o cíli výzkumu a může jim být přeložen návrh dotazníku. Cílem je, aby každý jednotlivec vnímající problém odlišně, dal koordinátorovi možnost korekce výzkumných otázek. Dalším krokem je příprava a formulace otázek a rozeslání dotazníku. S jeho distribucí je vhodné spojit také odeslání průvodního dopisu, který by měl obsahovat popis a cíl studie, časový harmonogram a slib zachování anonymity. Vhodná je formulace uzavřených otázek, umožňujících následné kvantitativní vyhodnocení. Otevřených otázek by mělo co nejméně. Cílem je poznat, s čím jednotlivý respondent souhlasí a nesouhlasí, co je vhodné,

proveditelné, důležité či nedůležité. Vyjadřuje se v relativních číslech, procentech, označením odpovědi, případně slovně. Odpovědi se kompilují a složené výsledky se skupině opět předkládají. Pokud se mezi účastníky vyskytne významný nesouhlas, pak jsou ve třetí fázi zkoumány právě kladné a záporné argumenty k rozdílným názorům a experti mohou přehodnocovat a zdůvodňovat své postoje a činit nové předpovědi. Postoje účastníků by se měly vzájemně zpřesňovat a sbližovat, což přitom obvykle bývá žádoucí také pro koordinátora i investora výzkumu. Jednou z častých organizačních chyb je ovšem umělé vytváření konsenzu, ignorování a nezkoumání neshod. Shoda názorů není cílem. Generování konečných výsledků nesmí proběhnout dříve, než jsou všechna stanoviska prodiskutována včetně jejich vzájemného ovlivnění. Znamená to, že se proces kompilování a zpětného předpovídání může i několikrát opakovat a doba od zahájení studie do jejího ukončení značně prodlužovat (viz Linstone, Murray, 2002).

Metoda je populární pro nižší náročnost na spotřebu zdrojů a možnost poměrně rychlého získání expertních názorů. Výhodou je také anonymita účastníků, bez níž by některé unikátní myšlenky z obavy před kritikou mohly zůstat nevyřčeny, eliminující zároveň tzv. efekt vlaku s kapelou – nadvlády množství nebo silných osobností (viz Linstone, Murray, 2002).

Dalším z vhodných a zároveň jedním z nejčastějších postupů užívaných v prognostice, je **metoda tvorby scénářů**. Její vznik, podobně jako vznik řady jiných významných vědeckých poznatků, spadá do období 2. světové války. Od 60. let je, coby nástroj strategického plánování, běžně využívána veřejnou i soukromou sférou (viz Frič, Veselý, 2010). „*Psaní scénářů budoucnosti se nejlépe osvědčuje v případě, kdy existuje potřeba pracovat s mnoha faktory najednou a v situaci vysoké nejistoty ohledně budoucnosti. Cokoli, co pomůže (vysoce postaveným manažerům a veřejným činitelům) učinit rozhodnutí uprostřed nejistoty, je cenné; scénáře jsou jedním z takových nástrojů*“ (tamtéž, s. 8) Při jejich tvorbě se obvykle využívají podklady, které již byly získány jinými prognostickými metodami, např. Delfskou, brainstormingem, nebo při tvorbě PEST analýzy. Může jít o metodu poměrně rychlou a není vyloučena ani „one-man verze“, zhotovená jediným člověkem. Kvalitní scénáře ale musí splňovat tyto podmínky (viz tamtéž):

- Hodnověrnost a přesvědčivost,
- vnitřní konzistence a logika,
- dostatečná zajímavost a inspirativnost pro rozhodování (základ pro strategie a vize),
- kreativita (nikoliv mechanické promítání současného stavu do budoucnosti),
- stručnost a propracovanost zároveň,
- zaměřenost na konkrétní problém, respekt k vnějšímu kontextu (komplexnost),
- jasné a transparentní klíčové předpoklady,
- odpovídat svému účelu,
- odvětvové scénáře obsahují faktor konkurence a předpoklady jejího chování.

Proces tvorby scénářů vyžaduje kreativní přístup, nadto je závislý na tom, o jaký typ scénářů jde. *Prediktivní* typy pracují s nejpravděpodobnějším vývojem a odpovídají na otázku, co se stane, když k tomuto vývoji (události) opravdu dojde. Jejich logika je odvozena z minulých zkušeností. *Explorační* scénáře, které se využívají například ve veřejné politice (tvorba dlouhodobých politik apod.), zase hledají odpověď na otázku, co by se případně mohlo změnit ve vývoji externích faktorů nebo co může způsobit určitá naše činnost nebo nečinnost. Bývají v nich zapracovány i zásadní strukturální změny. Jiný princip mají *normativní scénáře*, které se používají k predikci velmi dlouhých časových horizontů: 25-50 let. Každý z nich vyžaduje jiný postup. Zpravidla je prvním krokem vymezení účelu práce, následuje sběr informací a dat. Dalším, klíčovým krokem, je stanovení hybných sil a klíčových charakteristik jednotlivých scénářů. Na časovou osu jsou na základě logické návaznosti umísťovány dílčí události a jejich řetězením je předpovídán budoucí vývoj. Scénářů je obvykle psáno několik, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v neisté budoucnosti bude některý z nich skutečně naplněn. Cílem je prostřednictvím více alternativ vytvořit určitou „mapu možných budoucností“. Podnik, který si vypracoval více scénářů budoucnosti, má možnost snížit stupeň nejistoty při volbě konkrétní strategie, případně upravit svou strategii získaným předpokladům a pravděpodobnostem (viz Frič, Veselý, 2010).

Nemalou roli může při formulaci podnikové vize sehrát i **analýza dokumentů**. Úspěch při využití této metody, je s výjimkou svých standardizovaných forem, resp. typu obsahové analýzy, závislý na individuálních preferencích, analytických předpokladech,

zkušenostech, či jazykové výbavě výzkumníka a nemalou roli může sehrát i náhoda. Jde vlastně o prozkoumávání jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu. Existuje mnoho zdrojů, s nimiž je dobré při plánování výzkumu počítat, protože mohou přinést potřebné informace. Především jsou to knihovny, které mohou umožnit přístup k většině z nich. Základ tvoří databáze, časopisy, knihy, noviny, vládní dokumenty, sborníky z konferencí, dizertační práce, internet, nebo diskusní skupiny. Přehled o relevantních dokumentech je pro projekt našeho typu velice důležitý, protože umožňuje získat znalosti zdaleka nejen z oblasti technologií, seznámí nás také s klíčovými otázkami problematiky a získáme povědomí o příslušných výzkumech, které již byly provedeny.

Metodická doporučení pro analýzu dokumentů mohou mít formu pracovních zásad, případně, jako je tomu u mnoha univerzitních knihoven, osvědčených pracovních postupů. Následující schéma je syntézou rad knihovníků dvou Britských univerzit, Robert Gordon University a The University of Sheffield, svým studentům (viz <http://www.shef.ac.uk/library/libdocs/ml-rs17.html>, <http://www4.rgu.ac.uk/library/howto/page.cfm?pge=25989>)

- a. **Definujte téma.** Objasněte si jeho význam, zformulujte klíčové otázky, případně hypotézy, které by vás mohly zajímat.
- b. **Stanovte rozsah a hranice vyhledávání.** Není možné analyzovat všechny dostupné dokumenty, rozhodněte se předem, které do výzkumu zahrnete a které nikoliv (například podle data zveřejnění, geografického vymezení, jazyka). Mějte na paměti daná omezení, jako je množství vašeho času, knihovní zdroje, požadovaný rozsah výstupu.
- c. **Přemýšlejte nad klíčovými slovy.** Zvažte, která klíčová slova budete používat pro vyhledávání. Nezapomeňte na synonyma a alternativní výrazy - využijte služby teaurus, pokud je k dispozici. Nezapomínejte na možné změny v terminologii, hledáte-li ve starších materiálech. Při vyhledávání v databázích je možné klíčová slova propojit. Vyplatí se navštívit speciální stránky o technikách vyhledávání.
- d. **Sestavte seznam zdrojů.** Přemýšlejte, kde všude mohou být

relevantní informace umístěny, do kterých knihoven budete potřebovat přístup, budete potřebovat databáze, nebo jen běžné internetové vyhledávače? Můžete získat přístup ke všem potřebným zdrojům?

- e. **Sestavte časový plán vyhledávání.** Zajistěte si dostatek času na jednotlivé fáze průzkumu.
- f. **Ved'te si o vyhledávání záznamy.** Měly by obsahovat přehled prozkoumaných databází a vyhledávaných klíčových slov. Užitečné odkazy si pochopitelně ukládáme, elektronicky, písemně, nebo jako fotokopii. Setkáme-li se s hodnotným materiálem, u kterého je k dispozici pouze anotace či náhled, můžeme využít meziknihovní výpůjční služby.
- g. **Zkontrolujte výsledky.** Pokud jste našli materiálů příliš mnoho nebo naopak příliš málo, zvažte návrat do 2. fáze tohoto pracovního postupu. Důležitá je kvalita a užitečnost, nikoliv kvantita.
- h. **Získané prameny studujte, tříd'te.** S informacemi dále pracujte, rozvíjejte jejich informační hodnotu. Možná získáte zcela nové podněty a váš výzkum se bude ubírat jiným, lepším směrem.

Do podnikové vize musí být v neposlední řadě zakomponován také pohled těch, kteří se mají stát jejími nositeli. K tomuto účelu může být vhodné použít například **hloubkové polostrukturované rozhovory** s řídicími pracovníky. Polostrukturované rozhovory představují střední cestu dotazování mezi dotazníkem a nestrukturovaným rozhovorem. Měly by se řídit rámcovou osnovou odvíjející se z dosavadních zjištění a jejich účelem je v tomto případě zejména ověření získaných poznatků v kontextu jejich zkušeností.

2.1.3 Plán zdrojů

Poté, co jsme prostřednictvím prognostických metod vypracovali životaschopnou podnikovou vizi, měli bychom se zaměřit na analýzu zdrojů. V této fázi ještě ale nevíme, jaké konkrétní projekty budeme realizovat a neznáme tedy ani požadavky na zdroje. Bez

jejich znalosti nelze zdroje kapacitně plánovat (síťovými grafy, histogramy apod.), ale můžeme je alespoň identifikovat, čímž usměrníme přepis strategických cílů do realizovatelného firemního plánu.

Pojem zdroje zahrnuje pracovníky, zařízení, infrastrukturu (jako je nářadí, vybavení, informační technologie apod.), peněžní fondy, znalosti, informace a nejrůznější dokumenty. V českém prostředí mezi zdroje nepočítáme materiál. Materiál se činnostmi projektu spotřebovává, na rozdíl od zdrojů, jejichž disponibilita se činnostmi projektu omezuje, ale nespotebovává (viz Doležal, Máchal, Lacko, 2009). Pokud jde o podnikové finance, lze využít formalizované nástroje analýzy údajů z finančních výkazů; Analýzu Cash Flow, ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), výnosnosti celkových aktiv (ROA), rentability tržeb (ROS), ukazatel celkové likvidity podniku a další.

2.2 Definování strategie firmy INTERCANTIERI

2.2.1 Analytická část

Jádro tvoří analýza PEST, hodnotící politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory, které formují příležitosti a představují hrozby pro vybranou společnost. Ovlivňují také celé její mikrokolí.

2.2.1.1 PEST Analýza

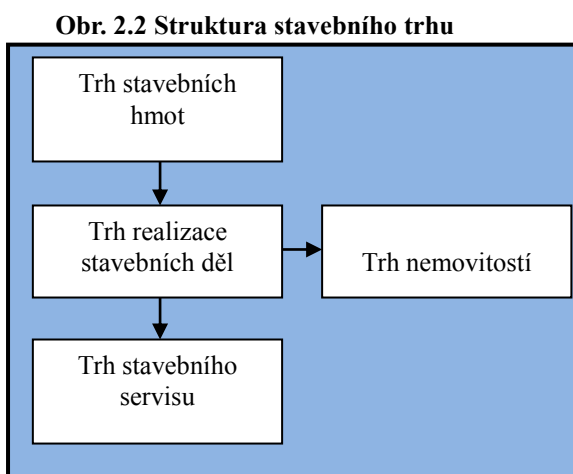
Všudypřítomná nutnost racionálního využití času v malé organizaci s minimálním počtem zaměstnanců i administrativou velí pro zpracování širokého okruhu potenciálních dat a informací použít ryze pragmatický přístup. Nezohledňujeme tedy pouze vztah mezi informací a subjektem, který by za předpokladu precizního zpracování vedl k rozsáhlému výstupu zahrnujícímu mimo jiné plná znění relevantních operačních programů, politik, strategických dokumentů apod. Rozhodující bude závislost jak mezi informací a firmou, tak cílem, který si firma vytkla – v tomto případě je jím zaznamenání šancí a hrozeb. Takto provedený rozbor je vlastně plnohodnotným substitutem analýzy OT, která zpravidla vychází právě z rozšířené analýzy PEST.

A) Politicko-právní faktory

Základní legislativní rámec České republiky naplňuje základní předpoklady pro

rozvoj českého stavebního trhu, nicméně legislativní, koncepční a finanční nástroje vztahující se ke stavebnictví jsou rozděleny mezi pět ministerstev a značný vliv mají také společné politiky Evropské unie. Absence jakéhokoliv centrálního státního orgánu, který by měl rezort v kompetenci, je terčem dlouhodobé kritiky ze strany Českého svazu podnikatelů ve stavebnictví, který je tak v podstatě vrcholným představitelem českého stavebnictví.

Příčiny této komplikace spočívají pravděpodobně již v samotném charakteru stavebního trhu, který se skládá se z několika různorodých segmentů a zcela jistě nepatří mezi monolitní prostředí. Z hlediska marketingu jsou v jeho rámci rozlišovány 4 subtrhy, které zachycuje obrázek 2.2 (viz Obr. 2.2).



Zdroj: PLESKAČ, J. SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*, str.57

Trh realizace stavebních děl, kde dochází ke střetu poptávky investorů a nabídky stavebních firem, je těžištěm celé této struktury i předmětem zájmu mé diplomové práce, neboť zde patří i společnost Intercantieri. Je to zejména povaha a složitost právě tohoto trhu, kam řadíme jak dopravní stavby (silnice, železnice, mosty, letiště apod.), budovy pro bydlení, občanskou výstavbu (kulturní a sportovní stánky, budovy a haly pro obchod a služby, administrativu apod.), tak inženýrské stavby typu ropovod či kanalizace, případně vodohospodářské stavby či jiná díla k řadě dalších účelů, jež znesnadňuje analýzu politicko-právních faktorů působících ve stavebnictví.

S ohledem na cíl mé práce, kterým je zformování podnikové strategie a návrhu na její implementaci, je vhodné se zaměřit na ty politicko-legislativní faktory, které mají rovněž spíše strategickou povahu. Z procesu jejich identifikace vynechám okruh

legislativních norem upravující obecné podmínky podnikatelské činnosti, jako je například obchodní či daňové právo, a dovolím si rovněž upustit od cíleného studia platných a připravovaných norem ekvivalentního souboru mocenských a administrativních složek státu. Velikost sazby daně z příjmu právnických osob, stále odkládaná rozsáhlá novelizace stavebního zákona, současná agenda ministerstva životního prostředí i jiné aspekty budou mít bezesporu nemalý vliv na podnikání, ale je otázkou, zda mají potenciál stát se hlavními hybnými vývojovými silami a je efektivní se na ně zaměřit. Identifikaci změn budu tedy provádět následovně:

Právní faktory, které mohou mít zásadnější vliv na postavení stavbařské komunity, bývají zaznamenány, diskutovány a vyhodnocovány lobbyistickými organizacemi, které v případě předpokladu negativního dopadu usilují o jejich úpravu. Nejedná se zdaleka jen o předpisy pro oblast roztržitého rezortu stavebnictví, podstatné mohou být daňové reformy, různá protikrizová opatření, či zdánlivě nesouvisející zákony. Využiji zde vysoké profesionality a dominantního postavení Svazu podnikatelů ve stavebnictví, garantujícího zastupování oboru na vládní úrovni.

Dlouhodobé koncepce českého stavebnictví nejsou formovány vládou České republiky ani žádným z ministerstev. Vydané právní předpisy a podpůrné programové nástroje více méně reagují na konkrétní, často naléhavé podněty, z nichž nejvýznamnější pocházejí ze strany Evropské unie. Konkrétní způsoby, které vláda k dosažení cílů zvolí, představují pro odvětví příležitosti i hrozby. Zatímco o hrozbách se management pravděpodobně dříve nebo později dozví, jsou to právě příležitosti, jejichž odhalení, umožňující vhodné přizpůsobení vlastní činnosti, představuje skutečnou informační hodnotu.

Budu tedy vycházet jednak z informací diskutovaných svazem, dále z agendy související s probíhajícím programovacím obdobím Evropské unie (2006-2013), a v neposlední řadě z dostupných zdrojů o nadcházejícím programovacím období po roce 2013.

Aktuální rozpoznané policko-právní změny s dopadem na stavební firmu a její odvětví, které *nemají* přímou souvislost s agendou EU, jsou tyto:

- **Program Ministerstva životního prostředí „Zelená úsporám“:** Česká republika se ratifikací Kjótského protokolu iniciovaného OSN zavázala snížit emise skleníkových plynů o 8%. Protože že se daří snižovat emise na

našem území více, než protokol ukládá, může být, v rámci mechanismu obchodování s emisemi, tento rozdíl prodáván méně důsledným zemím. Následné výnosy Česko musí, podobně jako ostatní země prodávající kredity, použít pouze na speciální programy vedoucí k dalšímu snižování skleníkových plynů. Postupné prodeje povolenek přinesly do programu „Zelená úsporám“ již téměř 18 mld. Kč, které jsou průběžně čerpány jednotlivými žadateli. Díky průběžně navyšovanému objemu finančních prostředků je pravděpodobné, že navzdory aktuálnímu pozastavení příjmu nových žádostí (oficiálně z organizačních a administrativních důvodů), by mělo dojít k znovuoobnovení iniciativy, neboť její oficiální ukončení je plánováno k 31.12.2012 (datum vypršení Kyotského protokolu). Od roku 2013 je však plánován nový systém obchodování s emisními povolenkami v rámci EU (systém EU ETS), kterému může představovat další zdroj příjmů pro obdobný program.²

Žadatelem o podporu může být pouze osoba, která je majitelem nebo spolumajitelem obytné budovy. Výčet oblastí, o jejichž spolufinancování lze žádat, je taxativně určen. Nejčastěji jde přitom o zateplení domu, instalaci solárního kolektoru, tepelného čerpadla, kotle na biomasu či stavbu pasivního domu. Velikost podpory rozhodně není zanedbatelná, ale její velikost je, zejména v případě zateplování, různá. Podle dostupných ukázkových studií³ lze usuzovat, že velikost dotace na zateplení (poskytované ex post zhruba do dvou měsíců po ukončení stavby), je schopna pokrýt i více než 50% nákladů. Stavba domu v pasivním energetickém standardu je dotována 250.000,- Kč / RD a příspěvkem na projekt ve výši 40.000,- Kč. Investorův prospěch spočívá přirozeně i v ušetřené energii během následujících let, kdy bude hospodárnou stavbu užívat.

Strmý nárůst počtu žadatelů o dotace z programu Zelená úsporám

² Výnosy z EU ETS jsou v letech 2013 až 2020 odhadovány MŽP na 20 až 40 mld. Kč/rok, ale již nyní jsou z pohledu stavebnictví zaznamenány nejméně dvě výrazné komplikace: 1) V důsledku podání žádosti o „zápočet environmentálních investic“ u ČEZu a dalších velkých firem možný ušlý výnos až 70 mld. Kč (V této věci bude rozhodovat Evropská komise v průběhu roku 2011) 2) Vláda plánuje z výnosů financovat i příspěvky na elektřinu z obnovitelných zdrojů energie (pro rok 2011 nutné vynaložit již možná 35 mld. Kč. Z toho cca z 1/3 dotací z rozpočtu ČR)

³ Ukázky realizace programu Zelená úsporám. <<http://www.zelenausporam.cz/sekce/573/ukazkove-priklady/>>

představuje zajímavou příležitost pro stavební firmy i dodavatele materiálů. Podmínkou je registrace do oficiálního seznamu odborných dodavatelů a montážních firem programu, spojené s prokázáním odborné způsobilosti, bezdlužnosti a beztrestnosti. Samotná registrace je bezplatná. Přináší jednak možnost být zákazníky v seznamu vyhledán, kromě toho je registrovaný dodavatel podpořen možností disponovat propagačními materiály a grafickými prvky sloužícími k aktivnímu oslovení klientů.

- ***Státní podpora na opravy panelových domů:*** Počet panelových bytových domů v České republice dosahuje téměř 200 tisíc. Počet bytů v těchto domech je 1,2 milionu, což tvoří zhruba 55 % všech bytů v bytových domech a zhruba 30 % bytů celého bytového fondu. Ostravsko a Moravskoslezský kraj celkově jsou regiony s absolutně nejvyšší koncentrací panelových domů v ČR. Jejich technický stav je různý, časté jsou ale statické a technologické vady a poruchy, dlouhodobé zanedbání údržby i špatné energetické vlastnosti jednotek. Díky masivní vlně rekonstrukcí v posledních letech (zejména v oblasti zateplování obvodových plášťů, střech a výměny oken), můžeme zaznamenat jeho postupné zlepšování.⁴

Významný stimul pro tyto regenerace představovaly dotace z programů státní podpory; Jednak program Ministerstva pro místní rozvoj, určený pro sanace závažných konstrukčních závad, dále program energetických úspor Ministerstva průmyslu a obchodu, program Panel financovaný ze Státního fondu rozvoje bydlení, případně obecní dotace. Postupně byly první dva programy zastaveny a dominantními nástroji se staly Panel (později Nový panel) a také výzva Zelená úsporám. V současnosti funguje program Nový panel s výrazně omezenými prostředky a v nejistém režimu. Prostředky pro rok 2011 mu byly ze státního rozpočtu přiděleny až v dubnu 2011, a to ve výši 1 mld. Kč, která podle Ministerstva pro místní rozvoj umožní opravu zhruba 28 tis. bytů.

Podle studie stavu bytového fondu (PanelSCAN) vypracované Státním fondem rozvoje bydlení zbývalo na počátku roku 2009 45% panelových bytů které opravou neprošly vůbec, a dalších zhruba 20% bytů,

⁴ Studie PanelSCAN <<http://www.sfrb.cz/file/104/>>

kteře byly opraveny pouze dílčím způsobem a komplexní opravu je u nich potřeba dokončit.

Potřeba řešit stále vysokou zanedbanost fondu dává do budoucna tušit významnou rekonstrukční etapu. Při modelování její podoby jsou přitom prognózy vývoje státních podpor klíčovým elementem. Realistická varianta počítá s fungováním programu Nový panel do roku 2020 a celkovou alokací téměř sedmi miliard korun ve formě zvýhodněných úvěrů investorům.⁵ To by mělo vést k pokračování ve snižování zanedbanosti bytového fondu a tedy i oživení trhu jeho rekonstrukcí. Přelomovým rokem se může stát rok 2013, kdy končí platnost programu, začíná nové programovací období EU, a lze tedy očekávat podstatné změny.

Na dodavatele staveb v rámci programu Nový panel jsou kladeny poměrně přísné podmínky, především jde o nutnost zavedení a certifikace systémů jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001 nebo EN ISO 9001.

- **Stavebnictví a DPH:** V daňových záležitostech, především v případě daní nepřímých, tedy daní s bezprostředním dopadem na volný pohyb zboží a služeb, usiluje Evropská unie o úplnou harmonizaci. Přesto dosud existuje množství výjimek, které si jednotlivé státy dokázaly vyjednat. Základní sazba DPH nesmí být v zemích EU nižší než 15%, navíc mohou jednotlivé země uplatnit jednu nebo dvě zvýhodněné sazby na vybrané zboží či služby. Také Česká republika, jejíž základní sazba je v současnosti 20%, disponuje výjimkou. Do konce roku 2010 může na stavební práce související s bydlením uplatňovat sníženou sazbu. Ta byla vládou přitom již dvakrát navýšena; Nejprve z 5% na 9% a následně od roku 2010 na současných 10%, tedy rovnou polovinu základní sazby.

Případné podstatné zvýšení daně, která se sice vybírá v každém článku výroby, distribuce i dodávky, ale v konečné fázi ji hradí zákazník, bude mít nepříznivý dopad na celkovou poptávku v odvětví, již tak dost poznamenanou krizí reálné ekonomiky. Současnou snahou Svazu podnikatelů ve stavebnictví jsou legislativní změny, které by naopak daň z přidané hodnoty pro stavby a rekonstrukce bytového fondu snížily na

⁵ Studie PanelSCAN <<http://www.sfrb.cz/file/104/>>

původních 5% a tato sazba by měla být fixována do roku 2013. U všech ostatních stavebních prací je cílem prosazení 9% sazby. Podporou pro tyto snahy je vysoká schopnost stavebního sektoru generovat multiplikační účinky v národním hospodářství a tedy stimulovat ekonomický rozvoj a zaměstnanost. Vládní koalice se shodla, že od roku 2013 sjednotí sazbu daně z přidané hodnoty na úrovni 17,5 procenta.

Aktuální rozpoznané politicko-právní změny s dopadem na stavební firmu a její odvětví, které *mají* přímou souvislost s agendou EU, jsou tyto:

- **Politiky EU:** Jednotlivé politiky Evropské unie si kladou různé cíle a zároveň i různé lhůty pro jejich dosažení. Bývají to často dlouhodobé záměry, například směrnice související s energetickou politikou z července 2010, která ukládá státům společenství povinnost transponovat do národních právních řádů poměrně přísné podmínky energetické náročnosti budov. Směrnice 2010/31/EU například požaduje, aby nejpozději do 31. prosince 2020 byly všechny nové budovy navrhovány v energeticky pasivním standardu – tedy s tak výrazným omezením tepelných ztrát, že v nich již tradiční způsob vytápění nebude vůbec nutný. V případě budov užívaných veřejnými orgány je lhůta ještě o dva roky kratší. Bezprostřední vliv na české stavebnictví mohou mít kromě energetické politiky i jiné, nejen společné či koordinované politiky, ale i ostatní iniciativy a strategie společenství (Strategie Evropa 2020, finanční rámce apod.)

Také v tomto případě, podobně jako při výše nastíněném pohledu na pouze české politicko-právní prostředí, jde o téměř nepřehledné množství informací. Určitým mezičlánkem mezi nadřazenými evropskými politikami a národními soustavami, který se z pohledu tvorby podnikatelské strategie zdá být zároveň i nejužitečnějším zdrojem uchopitelných informací, jsou spíše takzvaná programovací období.

Programovací období (například probíhající období 2007-2013, nebo nadcházející po roce 2013), jsou periodami, ve kterých EU realizuje cíle své regionální a strukturální politiky. To je z pohledu ČR, kde všechny jeho regiony, s výjimkou jediného, nedosahovaly v rozhodném roce 2006 klíčových 75% průměrného HDP členských zemí EU – a mají tedy nárok na

rozvojovou pomoc, mimořádně důležité. Zároveň se lze spolehnout, že ačkoliv jde o programovací období regionální a strukturální politiky, zahrnuje i jiné relevantní jak unijní, tak vnitrostátní agendy. Neboť co se stane. Před každým programovacím obdobím putují evropskou komisí navržené a evropským parlamentem schválené *Strategické obecné zásady společenství* (odrážející aktuální priority společenství), na *Řídící a koordinační výbor* (ŘKV) do České republiky. Zde je na jejich základě a v souladu s národními dokumenty, jako jsou například Strategie hospodářského růstu ČR, Národní program reforem, Konvergenční program, politiky jednotlivých ministerstev, vytvářen klíčový dokument, zvaný *Národní strategický referenční rámec*. Poté, co se stát a komise dohodnou na jeho konečné podobě, představuje rámcovou rozvojovou strategii České republiky pro příslušné sedmileté období, prezentuje strukturu operačních programů a alokaci finančních prostředků.⁶

Programovací období 2006-2013: V rámci programových období jsou sestavovány konkrétní operační programy pro různá témata, cíle a regiony. Jsou to programové dokumenty na nejnižší úrovni s jasným vymezením řídicích orgánů.

Globálními cíli je zvýšení konkurenceschopnosti odvětví průmyslu a služeb, rozvoj podnikání, podpora inovací, udržení přitažlivosti České republiky, regionů a měst pro investory, stimulace poptávky po výsledcích výzkumu a vývoje, komercializace výsledků výzkumu a vývoje, podpora podnikatelského ducha (s důrazem na MSP⁷) a růstu hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, včetně nových informačních a komunikačních technologií.

Ideálů je dosahováno podporou určitých oblastí, prostřednictvím speciálně vytvořených dotačních programů určených podnikatelským subjektům. Provedení důkladné analýzy jejich potenciálu by proto mělo být

⁶ V období 2007-2013 může ČR čerpat v rámci Strukturálních fondů a Fondu soudržnosti zhruba 753 mld Kč. Pro srovnání, výdaje státního rozpočtu ČR na rok 2011 jsou 1191 mld Kč.

⁷ Malé a střední podnikání

pro podnik pravidlem a to vždy, když dojde k jejich revizi, opětovnému spuštění apod., k čemuž dochází i několikrát ročně. Poskytováním aktuálních informací je zákona pověřena agentura Czechinvest (viz. <http://www.czechinvest.org>), která rovněž zajišťuje realizaci programů a koordinaci projektů v rámci OP Podnikání a inovace.

Pro stavební firmu může být potěšující, že část stavebnictví (udržitelná výstavba⁸), byla zařazena iniciativou Evropské komise do skupiny šesti trhů (tržních sektorů) s nejvyšším inovačním potenciálem. Smyslem *Iniciativy rozhodujících trhů* je podpořit některé nově vznikající trhy, vyznačující se příznivým hospodářským a společenským dopadem. Iniciativa je však pouze určitým druhem apelu na všechny aktéry (Radu, parlament, členské státy), aby koordinovaly své kroky a prováděly vhodná opatření. Navrhovatel odhaduje, že budou-li vybraným oblastem zajištěny příznivé podmínky pro jejich růst (dobře koncipované právní předpisy, státní podpora a pobídky, rozsáhlé investice do inovací), mohl by se celkový objem této šestice do roku 2020 více než zdvojnásobit a vytvořit tak přibližně jeden milion nových pracovních míst.⁹ Zda se tato iniciativa setkala s dostatečnou politickou podporou, napoví závěrečná zpráva o její první fázi, která má být zveřejněna v průběhu roku 2011.

Programovací období 2013-2020: O programovacích obdobích se podle dosavadních zkušeností (viz Ferechová, 2007) začíná intenzivně jednat zhruba s dvouletým předstihem. Již dnes však můžeme zaznamenat řadu jasných tendencí, kdy jednou z důležitých bude pravděpodobná změna statutu České republiky z čistého příjemce peněz, na čistého plátce do evropského rozpočtu.¹⁰ Dotačních příležitostí pro české podniky tedy

⁸ Udržitelná výstavba představuje velmi komplexní oblast trhu, která zahrnuje otázky týkající se životního prostředí (např. účinné elektrické přístroje a topná zařízení), zdraví (např. kvalita vzduchu uvnitř budov) a pohodlí uživatelů (např. s ohledem na omezenou pohyblivost starších osob). Zahrnuje rovněž vývoj udržitelných řešení pro bytové a nebytové budovy i infrastrukturní zařízení.

⁹ Iniciativa rozhodujících trhů pro Evropu <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52007DC0860:CS:NOT>>

¹⁰ Již v roce 2006, kdy vznikly dosud nejaktuálnější oficiální souhrnné statistiky o HDP evropských regionů NUTS II, dosahoval nejhudší český kraj Střední morava 60,14 HDP Evropské unie. Vyšší dynamika růstu českých regionů v poměru k západoevropským regionům v posledních letech a uvažované rozšíření o Západní Balkán se pravděpodobně promítne na dosažení 75% evropského průměru, pokud k němu již reálně nedošlo. Stále hlasitěji se rovněž ozývají názory, že by se od roku 2013 měly dotace zaměřit na

výrazně ubude a bude obtížnější na ně dosáhnout. Můžeme dále očekávat, že priority budou v souladu s dlouhodobou strategií Evropa 2020, která byla schválena jako nástupce Lisabonské strategie ukončené v roce 2010. Strategie Evropa 2020 předkládá tři základní priority: *Inteligentní růst* (založený na znalostech a inovacích), *udržitelný růst* (s podporou ekologičtější, na zdroje méně náročné, konkurenceschopné ekonomiky) a *růst podporující začlenění* (sociální a územní soudržnost).

Z pohledu stavební firmy se zdá být nejdůležitější podpora udržitelného růstu. K jeho zabezpečení se členským státům ukládá například povinnost používat regulační nástroje, normy o energetické náročnosti budov a tržně orientované nástroje, jako jsou daně, dotace a veřejné zakázky, vedoucí ke snižování spotřeby energie a zdrojů, a také využívat strukturální fondy k investicím do energetické účinnosti ve veřejných budovách a do účinnějšího recyklování. Dominantní bude v následujících letech také směřování k nízkouhlíkové ekonomice využívající elektřinu z obnovitelných zdrojů, později i k tzv. Bioekonomice, tedy hospodářství (stavebnictví nevyjímaje), založenému na přírodních materiálech a zdrojích.¹¹

B) Ekonomické faktory

Domácí makroekonomické prostředí se v roce 2010 začalo opět vyvíjet příznivým směrem. Na ekonomický růst, který v roce 2010 dosáhl hodnoty 2,4 %, pozitivně působila především domácí poptávka (zvýšená investiční aktivita a spotřeba domácností). Očekávaný růst ekonomiky však v roce 2011 dosáhne jen 1,6 %, což oproti hodnotě 2,4 % za rok 2010 znamená zpomalení (viz. tab. 2.4.) „*Toto zpomalení bude způsobeno fiskální restrikcí, výpadkem investic do výstavby solárních elektráren a obnovy zásob a zpomalením růstu zahraniční ekonomické aktivity. Se zrychlením dynamiky zahraniční poptávky a odezněním vlivu konsolidace veřejných rozpočtů v roce 2012 pak zřetelně zrychlí i růst českého HDP, a to na 3,0 %*“ (viz Zpráva o inflaci, 2011, str. 8)

regiony výrazně hospodářsky zaostávající (do 50% průměru), případně by měly být více akcentovány strategické makroregiony, jako je Porýní či Pobaltí. Ve všech těchto případech je ČR plátcem, nikoliv příjemcem – a v porovnání se současností jasně ztrátová.

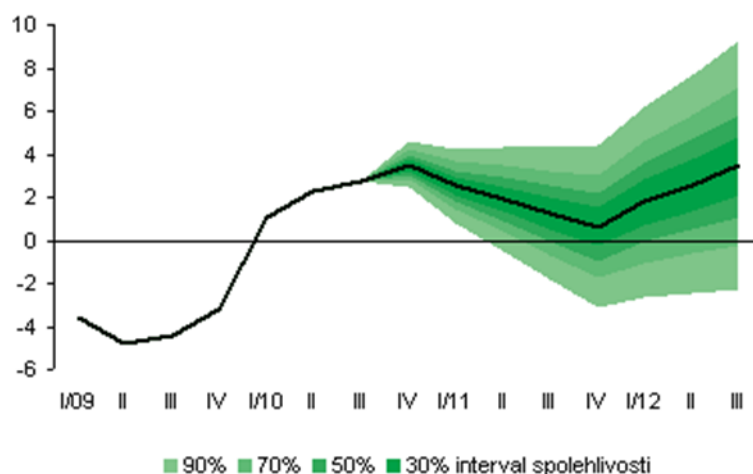
¹¹ Biologické produkty jsou rovněž jedním z šesti sektorů, které chce Evropská komise podpořit v rámci Iniciativy rozhodujících trhů pro Evropu.

Tab. 2.4 Prognóza HDP

ukazatel	rok	ve výši
Meziroční růst reálného HDP	2010	2,4%
	2011	1,6%
	2012	3,0%

Zdroj: Prognóza ČNB, viz. <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP>

Obr. 2.3 Prognóza HDP – vějířový graf¹²



Zdroj: Prognóza ČNB, viz. <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP>

Ekonomická situace ve stavebnictví je však v porovnání s celkovým makroekonomickým vývojem horší. Poptávka po stavebních pracích je stále utlumena a na rozdíl od HDP zůstala v roce 2010 dokonce v meziročním poklesu. Rovněž údaje z posledních měsíců roku 2010 nenasvědčují zásadní změně dosavadního vývoje (viz Zpráva o inflaci, 2011). České stavebnictví čeká tedy v roce 2011 další pokles a pokračování negativního trendu vývoje z předchozího roku. Pesimistický výhled prezentují především velké stavební společnosti. Stabilizace a mírný růst se očekává nejdříve od roku 2012. Mírně optimističtější jsou malé a střední podniky působící v segmentu pozemního stavitelství, které je na rozdíl od investiční výstavby méně zasaženo útlumem státních

¹² Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje sezonně očištěného růstu HDP. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobnostmi 50 %, 70 % a 90 %.

zakázek. Střední a malé stavební firmy proto očekávají stabilizaci již v roce 2011 (viz Kvartální analýza českého stavebnictví, 2011).

C) Sociokulturní faktory

Rozpoznané sociokulturní faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů:

- **Rostoucí zájem o dřevostavby:** Trend výrazně stoupající popularity dřevěných konstrukcí, který se projevoval v západní Evropě 80. let, začíná být podle řady indicií pozorovatelný také v České republice. Odhadovaný podíl dokončených rodinných domů na bázi dřeva tvořil v roce 2009 rekordních cca 5 %, což je stále v porovnání s například Rakouskem či Německem (cca 30%) poměrně velmi málo. Dřevěné stavby mají v oblasti funkce, technických a architektonických aspektů, ekonomiky a ekologie v České republice zatím skrytý a nevyužitý pozitivní potenciál.

Zejména u mladé generace, akcentující používání ekologických materiálů, s případnou zahraniční zkušeností potvrzující plnohodnotnost dřevěné alternativy, lze očekávat příznivé přijetí stoupající mediální publicity dřevěného stavění. Tato publicita se zdá být dlouhodobě zajištěna - tvoří jí jednak působení odborných i populárních časopisů, marketingové aktivity samotných výrobců, vznikající internetové portály, rostoucí prostor na veletrzích a od roku 2007 i samostatný veletrh. Jak uvádím výše, trend udržitelného rozvoje a bioekonomiky se výrazně prosazuje i na scéně EU a je tedy zřejmě jen otázkou času, kdy se tato politická vůle promění na nějakou formu dotační politiky, respektive státní podpory. „*Průnik nízkoeenergetických staveb do bytové výstavby se patrně bude v České republice ubírat právě cestou rozšiřování poptávky po dřevostavbách, které jsou vůči klasickým technologiím nejvíce konkurenceschopné*“ (viz Dupal, 2007, s.117).

Konkrétní statistiky, které by dokládaly renesanci dřevěného stavění v Česku, platí za veřejně nedostupné zboží.¹³ Fakticky jediným zdrojem dat

¹³ ČSÚ nerozlišuje mezi konstrukčními technologiemi dokončených jednotek, stavební úřady zpravidla nemají statistickou službu a jsou navíc decentralizovány na úrovní jednotlivých obecních úřadů...

jsou údaje Asociace dodavatelů montovaných domů, které pro svou interní potřebu shromažďuje údaje z jednotlivých stavebních úřadů a vytváří tak přesnou evidenci počtů dokončených rodinných domů podle druhu nosné konstrukce.

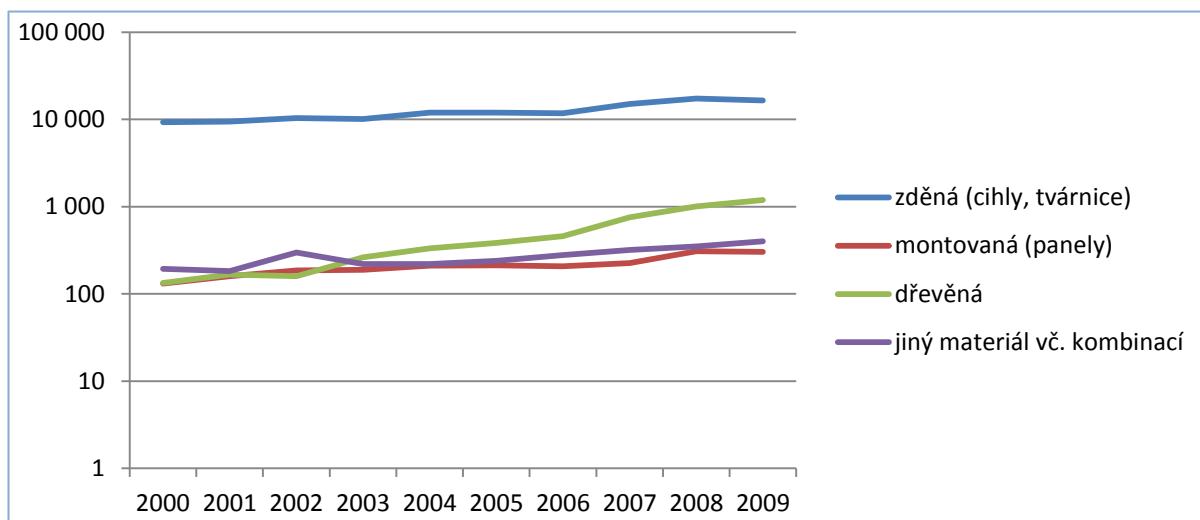
Tab. 2.5 Počty dokončených RD podle nosné konstrukce v ČR v letech 2000-2010

Nosná konstrukce	ROK									
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
celkem	18 346	18 930	16 360	12 689	12 833	12 681	10 772	11 009	9 972	9 701
zděná (cihly, tvárnice)	16 450	17 266	15 058	11 745	11 997	11 918	10 101	10 366	9 463	9 243
montovaná (panely)	302	307	226	207	212	211	189	186	160	131
dřevěná	1 195	1 008	756	458	384	332	263	159	167	133
jiný materiál vč. kombinací	399	349	320	279	240	220	219	298	182	194

Zdroj: Asociace dodavatelů montovaných domů

Růst zaznamenáváme ve všech čtyřech segmentech a největší podíl na něm má jednoznačně zděná výstavba. Pro ilustraci, jen samotný rozdíl mezi počtem dokončených zděných domků v letech 2007 a 2008 dá více, než celkový počet dřevěných domů dokončených v letech 2000-2007. Na druhou stranu však pozorujeme také to, že zatímco zbylá trojice technologií si za sledované období připsala sotva dvojnásobný přírůstek, tempo dřevěné výstavby se znásobilo devětkrát. Nápadně stoupající zelená linie v obrázku 2.3 (viz Obr. 2.3) jen potvrzuje suverénní pozici dřevěných technologií v relativním vyjádření (nejlépe odrážejícím poptávkový trend).

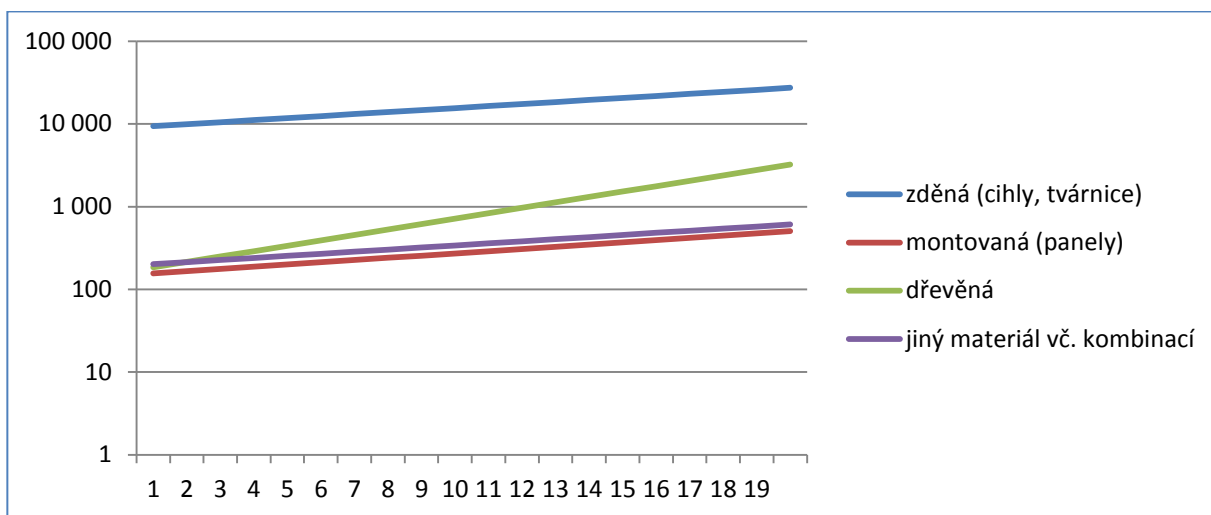
Obr. 2.3 Počty dokončených RD podle nosné konstrukce v ČR v relativ. vyjádření (2000-2010)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

Rovněž následující grafická interpretace statistické předpovědi budoucích trendů pomocí geometrických řad, přisuzuje dřevěnému stavění příznivou budoucnost (Například v podobě 3231 rodinných domů v roce 2019).

Obr. 2.4 Extrapolace trendu počtů dokončených RD podle nosné konstrukce v ČR do r. 2019



Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

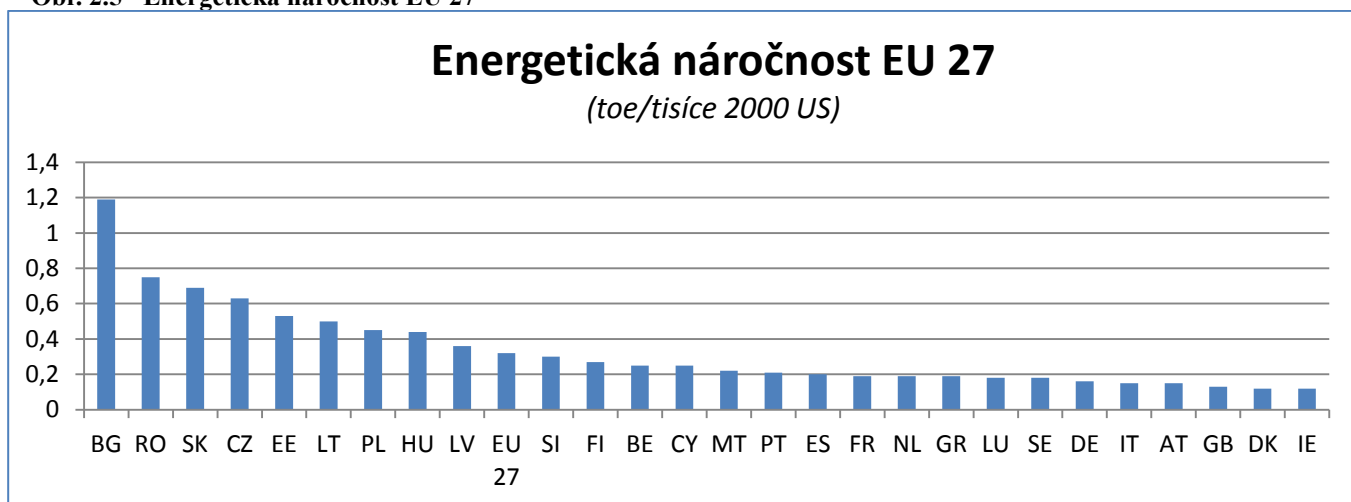
- **Fenomén energetické efektivity:** Přirozenou odpovědí na tendence neustálého zvyšování cen energie je růst poptávky po energeticky efektivní výstavbě, případně po opatřeních směřujících ke snížení spotřeby ve stávajících domech. Možnosti úspor při provozu budov je značný, minimálně 40% pouhým zateplením, optimálně 70% u novostaveb v nízkoenergetickém standardu a ideálně 90% v energeticky pasivním standardu. Hospodaření s energií je problém, který se bude do budoucna zvětšovat. O významu relativního poklesu spotřeby energie svědčí jak strategické dokumenty Evropské komise, tak nově definovaná stupnice energetické náročnosti budov, průkazy energetické náročnosti, zavádění energetického auditu apod. (viz Dupal, 2007)

Dominantní roli má při snižování ztrát kromě kvalitní nové výstavby sehrát i rekonstrukce zanedbané části stávajícího bytového fondu. V této souvislosti lze poukázat na zajímavý výsledek zpracovaného formou anketních dotazníků pro Ministerstvo průmyslu a obchodu a Státní fond rozvoje bydlení v roce 2005. Ve stručném shrnutí lze uvést, že bylo

zjištěno, že ...“investice spojená se zateplením nezatěžuje domácnosti nadměrně. Zvýšení měsíčních plateb v důsledku splácení hypotečních úvěrů na tyto rekonstrukce je ve velké míře kompenzováno snížením provozních nákladů. Pokud vznikají u zhruba 8% domácností, jimž byl poskytnut hypoteční úvěr, potíže se splácením, netkví obvykle důvod v rekonstrukčních nákladech snížených o úspory“ (viz tamtéž, s. 117).

Nákladný provoz budov sloužících veřejnému sektoru (školství, zdravotnictví), i bydlení, je hlavním důvodem nepříznivého postavení ČR v ukazatelích energetické náročnosti zemí EU.¹⁴ Mezinárodní energetická agentura (IEA) v současnosti apeluje na Českou republiku, aby systematickým působením státu usilovala především o úspory v dopravě a ve výstavbě včetně zateplování, kde shledává největší potenciál úspor na českém území.¹⁵ Nepříznivou bilanci energetické náročnosti České republiky v poměru k ostatním členským zemím Evropské unie, zachycuje obrázek 2.5: Energetická náročnost EU 27 (viz Obr. 2.5).

Obr. 2.5 Energetická náročnost EU 27



Zdroj: Státní energetická koncepce ČR

- **Vývoj IT a automatizace jako všeobecný trend:** Vývoj informačních technologií se promítá do všech oblastí lidské činnosti, ale zatímco například v telekomunikačních technologiích, spotřební elektronice či

¹⁴ Státní energetická koncepce ČR <<http://www.mpo.cz/dokument5903.html>>

¹⁵ Internation Energy Agency– tisková sdělení
<http://www.iea.org/press/pressdetail.asp?PRESS_REL_ID=399>

automobilovém průmyslu je vliv těchto inovací patrný téměř ihned, ve stavitelství můžeme registrovat jistý deficit. Rozvoj informačních technologií však například v bytové výstavbě i účelových stavbách¹⁶ otevírá nové možnosti a převratná, zákaznický orientovaná řešení.

Rostoucí nároky uživatelů na komfort, velký význam automatizace budov pro úsporu energie a racionální řízení její spotřeby¹⁷, zajištění bezpečnosti i nezanedbatelný sociální, zábavní či komerční potenciál inteligentních budov, jsou silnými argumenty proč se domnívat, že rostoucí poptávka po těchto technologiích představuje první fázi klíčového trendu v odvětví, na jehož konci budeme žít v domech, které nás (s trochou nadsázky) ráno vzbudí, uvaří nám kávu a po našem odchodu do práce aktivují alarm.

- ***Současné změny funkce bytu:*** Výhled budoucích požadavků na funkci a kvalitu bydlení v souvislosti s měnícími se způsoby života shrnuje tabulka 2.6 (viz Tab. 2.6):

Tab. 2.6 Charakteristika současných změn funkce bytu

Společný život rodiny	častější opuštění rodiny s dětmi nárůst nároků na standard bydlení nárůst nároků na plošný standard, především centrální místnosti bytu
Soukromí členů rodiny	vyšší časová náročnost zaměstnání → nutnost práce i doma → nutnost pracovny pro každého člena rodiny
Spaní	vyšší nároky na pracovní a volnočasové aktivitty → vyšší nároky na délku a především kvalitu spánku nutnost změn s ohledem na růst a diferenciaci zájmů jednotlivých členů rodiny
	nárůst přístrojové techniky v domácnostech → nutnost růstu plošného standardu bydlení

¹⁶ Pod pojmem účelové stavby (občanská výstavba) rozumíme budovy, které plní určité funkční zaměření. Patří sem například kancelářské budovy, nákupní střediska, nemocnice, nádražní budovy, podzemní garáže, apod.

¹⁷ Studie tradičních kancelářských budov prokázaly, že je možné ušetřit až 25 procent nákladů na vytápění, až 40 procent nákladů na klimatizaci a dokonce až 60 procent nákladů na osvětlení. Čím je budova větší a strukturovanější, tím větší jsou potenciální úspory.

Práce v domácnosti, vedení domácnosti, skladování	pozvolný návrat pomocnic do domácností → nutnost zásahu do dispozic bytu zvyšující se konzumní styl života → vyšší standard skladových prostor, tradiční slabiny bytových dispozic
Příprava jídel a stolování	častější uplatnění tzv. obytné kuchyně (kuchyň+jídelna+obývací pokoj) nutnost změny dispozic kuchyňských prostor myšlenka konzumace hlavních jídel mimo byt – dnes představa minulosti
Osobní hygiena	nutnost zvýšení plošného standardu místností pro osobní hygienu
Zábava, Hobby	postupný růst objemu volného času uživatelů bytu → požadavek většího časového a věcného prostoru pro hobby a zábavu
Společenský život v bytě	stále častější uplatnění tzv. obytné kuchyně

Zdroj: ZDÁŘILOVÁ, R. *Výzkum proměn bydlení v ČR 2007*, str. 19

Rozpoznané sociokulturní faktory spojené s chováním organizací:

- *Formalizované modely řízení kvality ve stavebnictví jako nástroj konkurenčního boje:* Stále více podniků vynakládá značné prostředky na získání nejrůznějších certifikací. To do jisté míry souvisí se základním předpokladem pro fungování jednotného trhu EU, kterým je sjednocení technických předpisů a norem ve všech jeho segmentech. Existují-li v příslušné oblasti dobré vědecké nebo technické důvody pro zavedení omezení, stávají se certifikáty o shodě (s nařízením, normou), nezbytnou podmínkou pro obchodování (viz Vymazal, 2004).

Jiné je to s jakostí. Certifikace systémů řízení jakosti (například podle normy **ČSN EN ISO 9001:2010**) je sice podmínkou pro uchazeče o státní zakázky, ale k podnikatelské činnosti v jakékoliv jiné oblasti administrativně vyžadována není.¹⁸ Je regulérní otázkou současnosti, po dvaceti letech tzv. revoluce kvality v České republice, kdy certifikaci ISO získaly tisíce českých podniků, jaké jsou skutečné motivy pro držbu ČSN EN ISO 9001 a podobných osvědčení.

¹⁸ Bývá však zohledněna mj. při bodovém hodnocení projektových záměrů pro žadatele o podporu ze strukturálních fondů.

Pojetí kvality je komplexní problematikou a jakákoliv zjednodušení zpravidla nebývají ze strany odborníků vítána, proto je pro oblast jakosti příznačná vysoká míra nezřetelnosti. Ta se projevuje například velice obtížným získáváním konkrétních informací o délce, ceně, formě, předmětu a náležitostech certifikačních auditů, jakož i nesnadnou orientací v systému auditorských kompetencí a nekompetencí pro jednotlivé systémy. S ohledem na širší záběr mé práce je ale zjednodušení nezbytné.

Proces certifikace je zhruba následující; Podnik se obrátí na akreditovaného auditora kvality či certifikační společnost, se kterým uzavře smlouvu o provedení auditu. Následuje spolupráce, jejíž intenzita a délka se odvíjí od velikosti podniku, konkrétních podmínek i profesionality certifikačního orgánu.¹⁹ Předmětem důkladného rozboru je organizační struktura, veškeré podnikové procesy a jejich vzájemné působení. Jeho výsledkem je vytvoření dokumentů definujících politiku jakosti organizace, příručky kvality, směrnic a technologických postupů. Poté, co si podnik písemně stanovil kritéria a metody pro zajištění efektivního fungování procesů, se pozornost auditorů zaměří na jejich dodržování, včetně monitoringu spokojenosti zákazníků, která je ústředním principem koncepce.

Udržení certifikátu *ČSN EN ISO 9001* přirozeně vyžaduje také udržování zavedených principů, což kromě pozitiv obnáší zvýšenou míru dokumentace a administrativy, zavedení některých formálních aktivit a pravidelné náklady na recertifikaci. Motivací je možnost poskytovat služby i nejnáročnějším zákazníkům, zkvalitnění systému řízení, zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v organizaci, zvýšení důvěry veřejnosti a orgánů státní správy, konkurenční výhoda a ve svých důsledcích snad i navyšování tržeb a zisku.²⁰ Náklady certifikace lze na základě informací dostupných z internetových stránek poradců²¹ hrubě odhadovat na nejméně 90.000,-Kč v případě malého podniku.

¹⁹ Zpravidla trvá déle než 3 měsíce

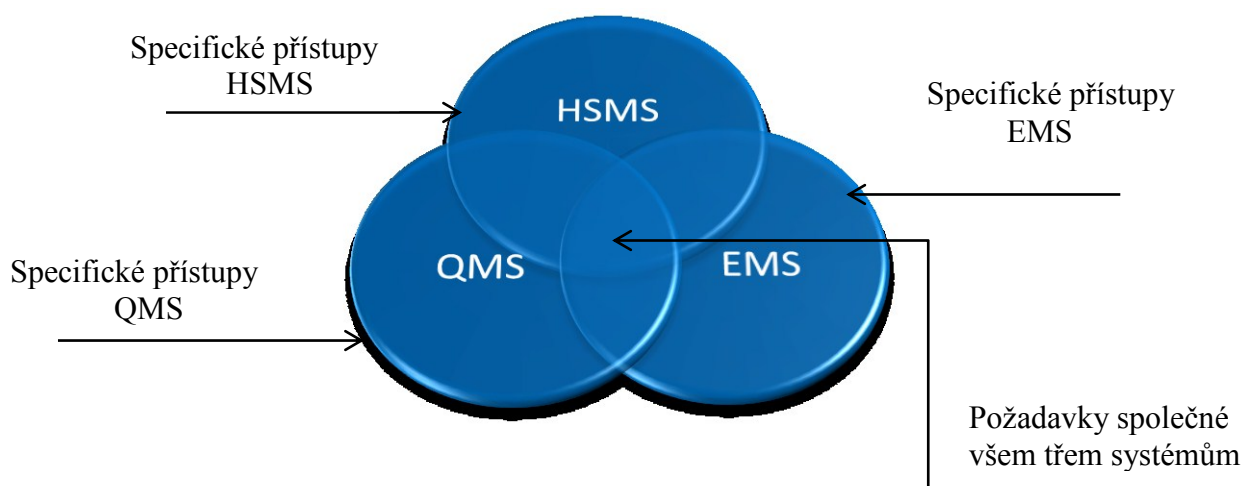
²⁰ Sdružení pro certifikaci systémů jakosti. <Cqs.cz>

²¹ Např. <<http://www.sulc-iso.cz/>>

Kromě řízení jakosti (*Quality Management System - QMS*) stoupá také význam skupiny normativních dokumentů řady **ISO 14 000**, které slouží pro zavádění environmentálního managementu do podnikové praxe (*Environmental Management System - EMS*) a normy **ČSN OHSAS 18 001**, coby nástroje specifikujícího požadavky na manažerský systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (*Health and Safety Management System - HSMS*).

Zejména ekonomické důvody vedou firmy při zavádění a certifikování těchto systémů k integritě. Řada požadavků je navíc společná. Vztahy mezi manažerskými systémy jakosti, environmentu a bezpečnosti práce vystihuje obrázek 2.6 (viz Obr 2.6)

Obr. 2.6 Vztah mezi manažerskými systémy jakosti, environmentu a bezpečnosti práce



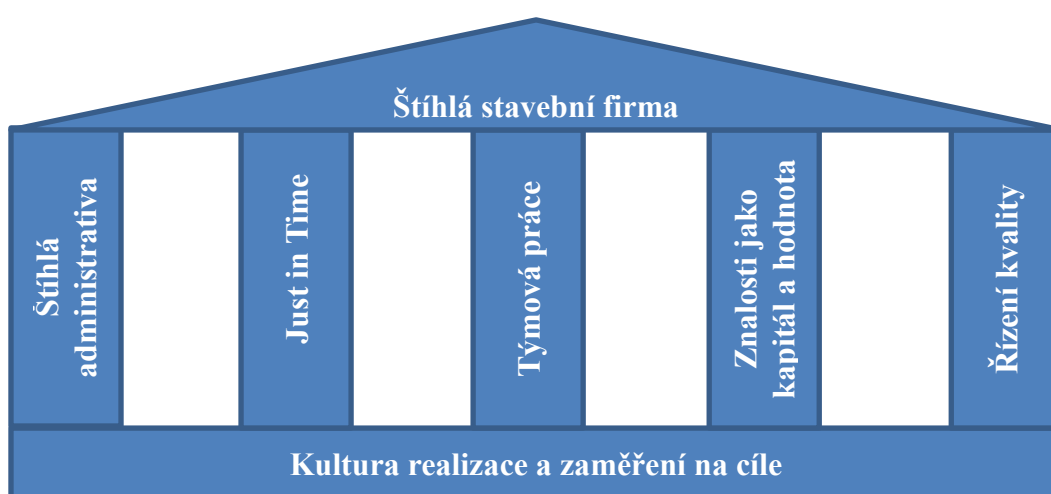
Zdroj: VEBER, J. Management kvality, environmentu a bezp.práce, str.79

- **Průmyslová štíhlost:** Nekompromisní jakost, která například významně přispěla k Japonské průmyslové excelenci, byla záhy následována důrazem na štíhlost. Také její původ má své kořeny v úspěšné průmyslové realitě poválečného Japonska. „Lean production“, jak se štíhlá výroba označuje v anglosaském světě, znamená „libová výroba“. Výroba zbavená zbytečného výrobníku „tuku“, výroba bez „obezity“. Postupně se ukázalo že zdaleka nejen výrobu, ale téměř všechny činnosti podniku lze potenciálně

ztenčit. Postupem času se Lean production rozšířila z japonských automobilek do globálního prostoru a v něm do celého spektra hospodářských odvětví (viz Jirásek, 2008).

Stavební firmy se nyní potýkají s nedostatkem zakázek a vzhledem k charakteru stavebnictví je pravděpodobné, že ani v případě pokračování úspěšného vývoje české ekonomiky, nelze automaticky počítat s paralelním vývojem v rezortu stavebnictví. Řada podniků ukončila nebo omezila výrobu, když se jedním z jejich zásadních problémů stal propad výkonů v kombinaci s vysokými fixními náklady. Flexibilita, štíhlá administrativa, štíhlá logistika a materiálový tok, minimální plýtvání a jiné stavební kameny štíhlé výroby, se staly jedním z nejčastěji předepisovaných receptů na krizi. Krize reálné ekonomiky přiblížila českým stavebním firmám filozofii štíhlého podniku a to je signál, že se brzy stane standardem i pro období makroekonomicky příznivější.

Obr. 2.4 Štíhlá stavební firma



Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

Obrázek ukazuje, s ohledem na konkrétní podmínky firmy Intercontieri, možný přístup k případné realizaci filozofie štíhlého podniku; Štíhlou administrativou se rozumí eliminace plýtvání ve všech administrativních i servisních činnostech. Koncept *Just in Time* vyžaduje harmonizaci logistiky a informačních toků, tedy správné informace, materiál a lidi na správném místě a ve správnou dobu. Dlouhodobá redukce potřebného času, minimalizace čekání, dopravy, zásob, či nekvalitní výroby

je složitý proces, který se neobejde bez *týmové spolupráce*.

Ačkoliv nižší spotřeba materiálu, paliv, či energie přináší úspory, ztotožňovat štihlost s úsporami by bylo chybné. Za ideál by se mohlo považovat co nejvíce přidané hodnoty a co nejméně hmoty (viz tamtéž). Také odstranění problémů s kvalitou a vysoká míra pořádku v organizaci, byť nenormalizovaného, je podle řady dosavadních podnikatelských zkušeností nezbytnou podmínkou pro úspěch podobné transformace. (viz Mlčochová, 2009)

D) Technologické faktory

Studiem odborných časopisů věnujících se oblasti podnikání ve stavebnictví, účastí na odborných veletrzích, výstavách a s využitím odborných poznatků manažerů, usilujeme o zaznamenání co nejširšího spektra technik a technologií, jimž je přisuzována perspektiva, nebo které pokládáme za potenciálně zajímavé.

Tab. 2.7 Přehled technologií zaznamenaných v rámci PEST analýzy

Inovované komínové systémy.
Inovované systémy elektrických rozvodů s mobilními zásuvkami.
Inteligentní automatické dveřní systémy.
Inteligentní systémy řízení osvětlení.
Odvodňovací systémy pro ploché střechy.
Vegetační střechy.
Kondenzačně solární systémy na solární ohřev teplé vody a podporu vytápění.
Integrace solárních kolektorů do obálky budovy.
Využití počítačové simulace pro vytvoření optimálního návrhu vytápění velkoprostorových objektů světelnými plynovými zářiči.
Přizpůsobování systémové techniky možnostem automatizace budovy.
Nízkoteplotní vytápění (sálavé, stropní, stěnové).
Energetické soustavy nízkoenergetických domů.
Prvky energeticky efektivních domů a jejich aplikace ve stavebních konstrukcích.
Nízkoenergetické a aktivní střechy a nízkoenergetická střešní okna.

Zaznamenané komponenty budou verifikovány při formulaci podnikové vize (zejména tvorbou scénářů budoucnosti a prostřednictvím delfské metody).

2.2.1.2 Analýza vnitřního prostředí organizace

Společnost **INTERCANTIERI, s.r.o.**, která je předmětem analýzy, je malou, relativně novou a dynamicky se rozvíjející stavební firmou. Hlavní osobností firmy je její zakladatel, Geom. Martino Brugnolo, stavební technik s četnými technicko-manažerskými zkušenostmi, například z řízení stavby dvou bytových domů v italském Bolzanu, nové stanice neapolského metra, logistického parku v Bukurešti, nebo podzemních garáží v Sofii.

Posláním firmy je samostatně, zodpovědně a profesionálně zabezpečovat složitá stavební díla. Konkurenční výhodou je komplexnost nabízených služeb, kterou umocňuje mezinárodní síť vlastních subdodavatelů (Itálie, Rumunsko, Česká Republika.) Firma je dle potřeb připravena nabídnout jak špičkovou kvalitu za odpovídající cenu, tak i standardní kvalitu při mimořádně nízkých nákladech.

V krátké firemní historii lze poukázat zejména na kompletní stavební koordinaci developerského projektu čítajícího 24 bytových jednotek, spolupráci při rekonstrukci památkově chráněné budovy z 19. Století, odborná spoluúčast na nové bytové výstavbě v italské Cortině, přestavba skladovací haly na multifunkční sportoviště a realizace kompletních rekonstrukcí více než dvaceti bytových jednotek v klasické činžovní výstavbě. Nositelem dalších hodnotných referencí je majitel firmy.

Společnost má pro svoji činnost zajištěny veškeré administrativní i skladovací prostory. Je vybavena dopravními prostředky a pracovními stroji, přístroji a nářadím, které jsou pořízovány zpravidla jen jako nové a jsou udržovány autorizovanými servis.

Dosavadní důraz na operativní a taktické řízení, jednoduchá organizační struktura odpovídající nízkému počtu zaměstnanců, v kombinaci se značným využíváním outsourcingových služeb (a to jak některých odborných činností, tak např. účetnictví), nezakládá důvod pro aplikaci formalizovaných interních analýz uvedených v teoretické části mé práce (např. VRIO).

2.2.1.3 Analýza SWOT

Tab. 2.8 Analýza SWOT

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚ Kvalifikovanost pracovníků řemeslných profesí, schopných samostatného rozhodování a improvizace. ⌚ Síť spolehlivých dodavatelů a subdodavatelů, z nichž někteří mají unikátní charakter. ⌚ Odborné schopnosti a zkušenosti manažera a technického ředitele z různorodých zahraničních stavebních projektů. ⌚ Vysoká efektivita činnosti s ohledem na počet interních zaměstnanců a dobu působení na trhu. ⌚ Plná vytíženost výrobních kapacit. ⌚ Soustavná péče o lidské zdroje a odhodlání managementu zpracovat a realizovat strategickou koncepci rozvoje. ⌚ Využívání zahraničních manažerských znalostí a dovedností v podnikové praxi. 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚ Marketing a obchodní činnosti, nutnost využívat outsourcingových služeb. ⌚ Nedostatečná odbornost zaměstnanců v oblasti vyspělých technologií stavění. ⌚ Energetická a surovinová náročnost realizovaných stavebních děl. ⌚ Nedostatečná jazyková vybavenost a IT odbornost zaměstnanců. ⌚ Úzká odborná profilace zaměstnanců. ⌚ Nedostatečně dlouhá doba působení na trhu nutná k vytvoření dobré všeobecné reputace stavební firmy.
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚ Včasné přizpůsobení činnosti novým trendům v oboru a získání konkurenční výhody. ⌚ Integrace moderních prvků do stavebního procesu, schopnost přizpůsobit se požadavkům investora i koncového zákazníka uzpůsobením díla novým požadavkům (strukturovaná kabeláž, sofistikované systémy vytápění, digitální systémy v domě). ⌚ Požadavky na radikální snižování energetické náročnosti stávajících budov, schopnost zabezpečit kvalitní, spolehlivé, rentabilní řešení s přidanou hodnotou. Zavedení nových technologií (aplikace výrobků s nanovláknem apod.). ⌚ Vysoce poddimenzovaný segment dřevěného stavění v ČR. Výhodné ekonomické podmínky. ⌚ Obrovský potenciál environmentálně vyspělého stavění (pasivní, nulové, uhlíkově neutrální domy). Od r. 2019 by měly být v EU stavěny pouze budovy schopné zajistit si většinu provozní energie samy. ⌚ Relativně nízká míra konkurence v segmentech plánovaného rozvoje a podceněné vzdělávání v této oblasti. 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚ Nepřizpůsobení prodejní, marketingové a vzdělávací strategie vývoji trhu. ⌚ Pomalá realizace opatření směřujících k odbornému posunu organizace, spokojení se současnými technologiemi pod vlivem dostatku zakázek a plného využití kapacit. ⌚ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků a vysoké náklady na pracovní sílu. ⌚ Podcenění opatření proti vzniku chyb při montážích pokročilých zařízení, značné náklady na vyřizování reklamací. ⌚ Rychlejší přizpůsobení konkurence novým podmínkám. ⌚ Akcelerující ekonomická stagnace a další pokles investic do stavebnictví.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

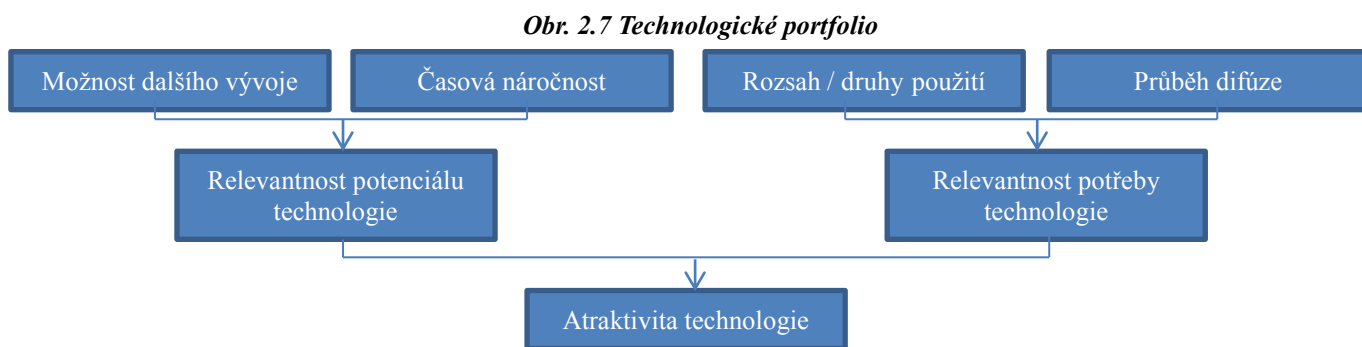
2.2.2 Stanovení vize

Poznatky získané v analytické části jsou strukturovaným a sumarizovaným souborem dat o aktuální situaci podniku, okolních faktorech a jejich konstelaci. Usměrnují strategické uvažování a zmenšují komplexitu strategických rozhodnutí. Nicméně, právě v kontextu strategického plánování je potřeba integrace informací zaměřených na budoucnost a jejich skutečně důsledné prověření, na jehož základě je bude možno zapracovat do podnikové vize. Na rozdíl od analytické části, kde se pracuje především s informacemi již dostupnými (sekundárními), je v této fázi kladen menší důraz na teoretickou základnu a analýzu údajů z minulosti, za to je žádoucí generovat informace nové a více diskrétní.

Vycházíme z analýzy vnitřního prostředí, analýzy PEST a také SWOT, která je vlastně hrubým zhodnocením dosavadních zjištění. Zaměříme se přitom spíše na externí rámcové podmínky definované rozbořením okolí organizace, tedy analýzu šancí a rizik. Druhý pilíř SWOT, který vycházel z dat podniku a jeho konkurentech a odpovídá na otázku, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, přijde na řadu později.

2.2.2.1 Analýza technologického portfolia studiem dokumentů




Zvláštní postavení v podnikovém okolí zaujímají příležitosti v podobě technologií (viz Trommsdorff, Steinhoff, 2009). Proto se nejprve zaměřím na hodnocení atraktivity identifikovaných technologií prostřednictvím metody *technologického portfolia*. Atraktivita je posuzována pro každou z technologií, kterou pokládáme za atraktivní, zvlášť. Vycházím z následujícího schéma:



Zdroj: TROMMSDORFF, V. STEINHOFF, F. *Marketing inovací*, str.160

Nejprve se zaměřím na levou část, jejímž cílem je zhodnotit, do jaké míry je potenciál příslušné technologie skutečně relevantní. Tedy jaké ekonomické a technické výhody technologie zákazníkům přináší, nebo přinášet mohla. Nástrojem pro získávání informací je především studium dokumentů: Odborných časopisů, ročenek a aktuální technické literatury. Aplikaci na stavební firmu přináší tabulka č. 2.8 (viz Tab 2.8).

Tab. 2.8 Hodnocení relevantnosti potenciálu identifikovaných technologií

 Technologie	 Možnost dalšího vývoje	 Časová náročnost	Σ Relevantnost potenciálu technologie
Vegetační střechy	Podíl rovných střech pokrytých vegetací se například v Německu odhaduje na 12% s průměrným ročním nárůstem segmentu o 10-15% ²² . V České republice je koncept zelených střech zkoumán spíše na akademické úrovni, ale objevují se už i první realizátoři, prodejci fólií apod. Mezi dosavadní překážky obecného přijetí patří nedostatečné povědomí o technologii, vyšší realizační náklady, nedostatek empirických studií prokazujících výhody, minimum technických informací pro jejich stavitele a instalátory, chybějící vládní pobídky či daňové úlevy. Případné překonání uvedených těžkostí však otevírá do budoucna zcela nový trh potenciálně zahrnující všechny stávající a budoucí střechy v zemi. Podle některých prognóz architektonického vývoje bydlení (viz např. Kyselka, 2005) bude spojení architektury a přírody – zeleně, významným trendem.	V závislosti na způsobu převzetí inovační technologie. Komplexní adopce vyžaduje kompetence nejen architektonicky-stavební, ale také zahradnické. Naopak pouze konstrukční přizpůsobení staveb je otázkou krátkodobého školení/studia.	7/10
Odvodňovací systémy pro ploché střechy	Podtlakové systémy odvodňování střech byly použity ve skandinávských zemích již v 60. letech minulého století a v současnosti se setkáváme spíše s dílčími inovacemi, jako je počítačové programování systému v konkrétních podmínkách. Systém může být použit na všech současných typech plochých střech, efektivní je ale zejména pro odvodnění velkých střech nad 1000m ² . Technologie má pro své výhody potenciál nahradit klasický gravitační systém. Efektivita	Krátkodobé školení montérů prostřednictvím některého z licencovaných výrobců či distributorů.	2/10

²² Výzkum budoucnosti zelených střech v USA, Michigan State University
<[http://www.hrt.msu.edu/greenroof/#The future of green roofs in the United States](http://www.hrt.msu.edu/greenroof/#The%20future%20of%20green%20roofs%20in%20the%20United%20States)>

	jejího využití na malých střechách (garáže apod.) je sporná, u velkých střech jde však již v podstatě o etablovaný systém (viz Časopis stavitel, moderní odvodnění plochých střech).		
Inovované komínové systémy	Vysoká funkčnost, bezpečnost i dlouhá životnost komínových systémů ve světle dynamického vývoje spotřebičů, kamen a jiných technologií, postupně vytlačuje klasické komíny z pálených cihel. Komínové systémy provázejí neustálé inovace, nejnověji takové, které reagují na požadavky energetické účinnosti moderního bydlení. Inovované systémy předních výrobců umožňují průběžné větrání a zajišťují dostatek čerstvého vzduchu na správném místě – ventilaci. Kromě hygienického efektu mohou výrazně ušetřit náklady na vytápění. Technologie je však skutečně smysluplná jen v kontextu nízkoenergetické výstavby (viz Časopis Stavitel. Komínové systémy provázejí inovace)	Nutné školení montáže systémů různých výrobců i znalost širší problematiky, např. vytápění, požární bezpečnosti, odvodu spalin, větrání, aktuálních norem apod. Částečně lze využít odborných seminářů pořádaných výrobcí.	7/10
Elektrické rozvody s mobilními zásuvkami	Jedno z rychlých řešení jak alespoň částečně reagovat na změny v požadavcích zákazníků, řešit rostoucí požadavky montážní kompatibility (kabeláž, veškeré rozvody) s rostoucími nároky na vybavenost bytových i nebytových prostor moderními technologiemi. Toto praktické řešení může uspokojit požadavky těch zákazníků, jejichž elektrické rozvody jsou již zabudovány (většina) a neodpovídají požadavkům flexibility (stále aktuálnější), přičemž komplexní rekonstrukci kabeláže odmítají (viz Časopis Stavitel. Nadčasová novinka mezi elektrorozvody).	Možnost okamžité adopce.	6/10
Inteligentní automatické dveřní systémy a inteligentní systémy osvětlení.	Tyto technické systémy řadíme do širokého spektra služeb tzv. konceptu inteligentních budov (IB). IB v současném pojetí je budova vybavená sjednoceným řízením jednotlivých funkčních systémů mj. tak, aby si nekonkurovaly a přinášely maximální efekt (viz Kabele, 2010). Studie IBM z roku 2009 považuje koncept za jeden z pěti inovačních směrů vůbec, které budou hrát v následujících deseti letech dominantní roli (viz IBM's next 5 in 5 study http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/29049.wss). Dveřní systémy schopné	Potřeba intenzivního dlouhodobého školení v příslušné oblasti. S ohledem na vysoký potenciál IB propojit se znalostí systému managementu	9/10

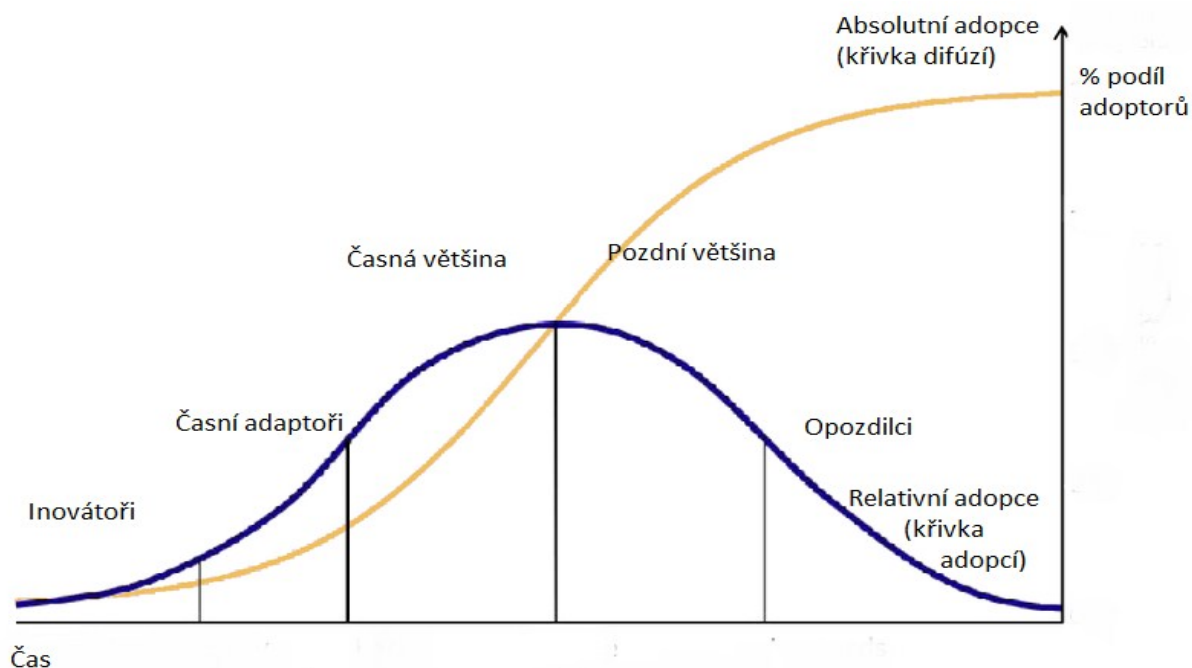
	<p>automatizovat svůj chod a inteligentní systémy osvětlení s možností volby různých scénářů již dnes pronikají z veřejných prostor do domácností, coby jedny z prvních vlašťovek pokročilých služeb konceptu IB (viz Šobra, 2009).</p>	<p>budov přes standardizovaná rozhraní a souvisejícími profesemi.</p>	
<p>Přizpůsobování systémové techniky možnostem automatizace budovy.</p>	<p>S ohledem na budoucí potenciál IB a předpoklad postupné integrace jednotlivých prvků do stávajících a nových budov je jednoznačně žádoucí, aby již při výstavbách a rekonstrukcích jednotek byly vytvořeny různé, dostatečně kapacitní sítě, např. instalační kanály, prázdné kolektory a rezervní kabeláže (viz Časopis Stavitel. Automatizace budov vede k úspoře energie). I v případě, kdy se stavební firma nezaměřuje na samotnou montáž systému, bude její schopnost přizpůsobit stavbu případným požadavkům a tedy nahradit mnohé zaběhnuté principy novými, oprávněným požadavkem racionálního investora (viz Merz, Hansemann, Hübner, 2008).</p>	<p>Potřeba průběžného školení a neustálé aktualizace poznatků s ohledem na měnící se požadavky.</p>	<p>9/10</p>
<p>Nízkoteplotní vytápění (sálavé, stropní, stěnové).</p>	<p>Charakteristické vlastnosti nízkoteplotního vytápění ho předurčují k aplikaci v nízkoenergetických a ekologických domech. Jsou rovněž vhodné pro využívání energie z nízkopotenciálních energetických zdrojů, jimiž jsou solární energie apod. Přes fakt, že sálavé vytápění teplým vzduchem je známé téměř sto let, v praxi výrazně převažují tradiční otopné soustavy a jeho masivní rozšíření je, i s ohledem na energetické výzvy budoucnosti, otázkou nadcházejícího desetiletí (viz Petráš, 2008).</p>	<p>Potřeba dlouhodobého školení v příslušné oblasti.</p>	<p>9/10</p>
<p>Kondenzačně solární systémy na solární ohřev teplé vody a podporu vytápění.</p>	<p>Algoritmická optimalizace plynových spotřebičů se solární energií, dokáže na základě průběžných výpočtů očekávaného množství slunečního záření předem redukovat spotřebu plynu až o 15%. Jde o patentované řešení a zároveň o jedno z nejzajímavějších systémových řešení, které je však zajímavé pouze pro majitele solárních kolektorů (viz Časopis stavitel. Regulace spotřeby plynu podle slunce).</p>	<p>Pro podnik zabývající se montážemi solárních kolektorů a související techniky, je adopce záležitostí produktového školení.</p>	<p>3/10</p>
<p>Prvky energeticky efektivních domů a jejich aplikace ve stavebních</p>	<p>Navrhování, výstavba a provoz budov budou stále více určovány environmentálními požadavky a právem se hovoří o nadcházejícím zásadním přerodu celé stavební sféry. Ve srovnání s běžnou výstavbou se tento druh budov vyznačuje</p>	<p>Potřeba dlouhodobého školení v příslušných oblastech.</p>	<p>10/10</p>

konstrukcích. (Včetně dalších témat souvisejících s energeticky efektivní výstavbou)	určitými specifiky – na obvodové stěny, střechy, stropy, podlahy, okna, dveře apod. Realizace vyžaduje změnu přístupu od všech účastníků stavebního procesu (viz Nagy, 2009).		
--	---	--	--

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2010*




Atraktivita technologie je dále determinována tím, do jaké míry je pro zákazníky skutečně potřebná a zda o ní mají zájem. Historie zná ne jeden případ, kdy zákazníci inovaci nepřijali. Často je důvodem odmítavého postoje k novému výrobku fakt, že zákazník očekává další vývoj – novou generaci výrobku, jíž přisuzuje lepší parametry, a rozhodnutí o nákupu raději přesune do budoucnosti (viz Trommsdorf, Steinhoff, 2009). Proto se nyní zaměřím jednak na to, jakým způsobem lze vybrané technologie v současnosti využít, a dále na průběh jejich difúze – tedy rychlost a postup jejich rozšiřování mezi zákazníky. U odhadů difúze vycházím z ideálního tvaru křivky adopce a difúze, znázorněné na obrázku 2.6 (viz Obr 2.6).

Obr. 2.8 Ideální křivka adopce a difúze



Zdroj: *TROMMSDORFF, V. STEINHOFF, F. Marketing inovací, str.246*

Tab. 2.9 Hodnocení relevantnosti potřeby identifikovaných technologií

 Technologie	 Rozsah použití Druhy použití	 Průběh difúze	Σ Relevantnost potřeby technologie
Vegetační střechy	Vegetační střechu lze de facto vytvořit na střeše ploché i strmé, zvláště jsou vhodné pro střechy ploché a střechy s mírným sklonem do 20 °. Intenzivní střešní zeleň je vhodná pro vytvoření zahrady s použitím keřů, nízkých stromů a květin. Zaznamenány jsou vegetační střechy s instalovaným bazénem. Tzv. extenzivní zeleň pro střechy s nižší nosností zahrnují především trvalky a skalničky. Kromě dekorativních střešních zelení zaznamenáváme nově i technologie, které primárně využívají výhod, které přináší vegetační porost (izolační, klimatizační, absorpční aj.) a jsou instalovány ve formě zelených koberců (viz . Výzkum budoucnosti zelených střešních v USA, Michigan State University http://www.hrt.msu.edu/greenroof/#The future of green roofs in the United States).	V ČR se objevují první zákazníci – pionýři mezi inovátory.	2/10
Odvodňovací systémy pro ploché střechy	Zejména pro rychlé a efektivní odvodnění střešních např. letištních terminálů, továrních hal, supermarketů a stadionů. Teoreticky lze využít i pro zamezení komplikací s neodtékající vodou u panelových domů, garáží apod. (viz Časopis Stavitel, Moderní odvodnění plochých střešních).	V segmentu velkých střešních relativně adoptovaná technologie.	2/10
Inovované komínové systémy	Komínové systémy jsou plnohodnotným substitutem klasických komínů a nabízí oproti nim řadu výhod. Pro nízkoenergetickou výstavbu jsou téměř nezbytné, protože mohou zajišťovat nejen odvod spalin, ale i větrání utěsněných prostor, přívod vzduchu ke spotřebičům apod. Mohou tedy mimo jiné v určitých druzích objektů zajistit vysoce efektivním způsobem hygienické požadavky na výměnu vzduchu.	Technologie komínových systémů je adoptována časnou většinou.	6/10

Elektrické rozvody s mobilními zásuvkami	Na metrovou napájecí lištu lze připojit až 12 zásuvkových adaptérů. Použití je univerzální; Může být připevněna na stěnu, sklo, či zabudována do desky pracovního stolu. Řešení je vhodné pro domácnost (urychlí například práci v kuchyni), kancelář, dílnu nebo komerční prostor (viz Časopis Stavitel. Nadčasová novinka mezi elektrorozvody).	Formují se první uživatelé, v naprosté většině v komerční sféře.	6/10
Inteligentní automatické dveřní systémy a inteligentní systémy osvětlení.	Automatické dveřní systémy jsou použitelné pro všechny typy posuvných dveří (včetně celodřevěných), kromě přirozeného zvýšení komfortu napomáhají k minimalizaci tepelných ztrát. Mohou zahrnovat bezpečnostní funkce i prvky přístupových a identifikačních procedur. ²³ Také řízení osvětlení zvyšuje komfort, hospodárnost a úspory energií. Jeho jednodušší varianty jsou poměrně rozšířené (samočinné spínání vnějšího osvětlení domu instalovaným hlásičem vstupu). Mezi komplikovanější řešení patří: Regulace osvětlení podle jasu venkovního prostředí, světelné scény (motivační cykly), ovládání konstantního osvětlení snímačem jasu v místnosti, regulace rozptýleného světla nastavením lamel žaluzií podle intenzity slunečního svitu apod. (viz Šobra, 2009).	V případě domácností jde v ČR o záležitost prvních zákazníků – pionýrů mezi inovátory.	6/10
Přizpůsobování systémové techniky možnostem automatizace budovy.	Různé standardizované technologie z oblasti elektrotechniky (Evropská instalační sběrnice, LONWORKS a pokročilejší) tvoří nezbytnou platformu pro integraci inteligentních systémů v domě (viz Merz, Hansemann, Hübner, 2008).	Záležitost inovátorů.	9/10
Nízkoteplotní vytápění (sálavé, stropní, stěnové).	Z různých systémů sálavého vytápění jsou za nejprogresivnější považována velkoplošná sálavá teplovodní řešení – na bázi zabudovaných trubek, nebo s lamelami. Možné je provedení jak podlahové, tak stropní, či stěnové (viz Petráš, 2008)	V ČR můžeme zaznamenat některé významné realizace, včetně realizace ve starší zástavbě. Často jde o pilotní	7/10

²³ Časopis Stavitel. *Inteligentní automatické dveře*

		instalace v dané oblasti.	
Kondenzačně solární systémy na solární ohřev teplé vody a podporu vytápění.	Jedinou funkcí je optimalizace plynových spotřebičů se solární energií. Primárně solární ohřev teplé vody, případně i vytápění (viz Časopis Stavitel. Regulace spotřeby plynu podle slunce.)	V ČR se objevují první zákazníci – pionýři mezi inovátory.	4/10
Prvky energeticky efektivních domů a jejich aplikace ve stavebních konstrukcích. (Včetně dalších témat souvisejících s energeticky efektivní výstavbou)	Náklady na vytápění (klasická výstavba = 100%): Energeticky úsporný dům 28-34%, nízkoenergetický dům 15-20%, pasivní dům 9%. Celkové provozní náklady: Energeticky úsporný dům 48-60%, nízkoenergetický dům 42-48%, pasivní dům 34-42%. Nízkoenergetická výstavba bytů je zhruba o 8% dražší než u srovnatelné konvenční výstavby. Návratnost zvýšené investice je odhadována na cca 10-12 let (viz Nagy, 2009).	Časní adaptoři. V případě pasivních domů pionýři mezi inovátory.	8/10

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2010*

Atraktivita technologie je určována kombinací relevantnosti její potřeby a potenciálu. Z provedené analýzy vyplývá, že v poměru k ostatním je méně atraktivní v zásadě tato trojice technologií; Kondenzačně solární systémy, zelené střechy a podtlakové odvodňovací systémy.

Otázkou však zůstává, do jaké míry se skutečně podařilo studiem existující literatury a v ní obsažených diskuzí, objektivně zhodnotit reálné rozložení trendů a tendencí v segmentu pozemního stavitelství. Komplexní pohled musí zahrnovat perspektivu všech hlavních zúčastněných stran – tedy korporátní, akademické i byrokratické složky. I když bychom mohli provést tradiční průzkum, kde bychom shromáždili související vstupy představitelů těchto skupin, lepší metodiku pro rigorózní šetření nalezneme v *metodě Delphi* (viz Okoli, Pawlowski, 2004) zaznamenané v tabulce 2.10 (viz Tab 2.10).

2.2.2.2 Metoda DELPHI

Tab. 2.10 Návrh na provedení výzkumu metodou DELPHI

Využití Delfské metody pro predikci vývoje tržního segmentu pozemního stavitelství v ČR do roku 2020	
Definice základních výzkumných otázek	VO1: Které technologie související s pozemním stavitelstvím mají potenciál nejvyššího ekonomického benefitu, při jejich implementaci stavebními firmami v horizontu 2-10 let? VO2: Jaké faktory (přírodní, ekonomické, sociopolitické) budou mít v této souvislosti podstatný vliv?
Výběr kvalifikovaných odborníků (např. na základě jejich publikační činnosti)	Akademici Institute: FSv ČVUT, FA ČVUT, FAST VŠB-TUO, FCE VUT Brno, FA VUT Brno, FAU TU Liberec, Sociol.úst.AV Publikace: Stavební obzor, Stavebnictví, Sborníky vědeckých prací (např. Výzkum proměn bydlení)
	Praktici Institute: Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, Český svaz stavebních inženýrů, Asociace en.auditorů Publikace: Zpravodaj AEA, Publikace SPS, Stavební ročenka, záv. zprávy z veletrhů (např.FORARCH)
	Zaměstnanci vládních a neziskových institucí Institute: SEVEn, N.S.C., Nadace pro rozvoj architektury a stavebnictví, Odbor strategií a trendů MPO Publikace: Zpravodaj N.S.C., Zpravodaj SEVEn, archiv Nadace pro rozvoj architektury a stavebnictví
Přizvání odborníků k účasti na studii	Panel A (akademici) 10 expertů Panel B (Praktici, stakeholders) 10 expertů Postupné osobní přizvání expertů zavazujících se zpracovat 3-4 15min. dotazníky s termínem odeslání vždy do 3 dnů, celkem 1 hodina, maximální doba výzkumu 2 měsíce. Seznámení s předmětem studie. (3 typy motivace: Učení se z budování konsenzu, zvýšení viditelnosti ve vlastní organizaci i vně, být vybrát z rozmanitého souboru.)
Brainstorming. Sjednocené dotazování	Cíl: Vytvořit infrastrukturu faktorů, sjednotit terminologii, empirický základ pro další fáze 1. otázka: Uvést (nikoliv v libovol. pořadí) 6 technologií (okruhů, nebo konkrétních řešení) budoucnosti. 2. otázka: Jaké faktory ovlivní (mohou ovlivnit) rozvoj každé z technologií, příp. stručné vysvětlení
10 technologií	Cíl: Konfrontací stanovisek redukovat množství technologií Experti vybírají ze spektra technologií nejméně 10, které považují za nejvíce relevantní (v libovolném pořadí)
Velký třesk	Vyřazení technologií, které nebyly vybrány alespoň 50% odborníků. Přiřazení zaznamenaných faktorů.
Kompilace názoru prostřednictvím bodového hodnocení.	Cíl: Dosáhnout konvergence v pořadí technologií i relevantních faktorů a jejich pravděpodobnosti (V případě potřeby může být postupně zpřesňováno vícero dotazníky) Experti jsou požádáni, aby bodově ohodnotili relevanci technologií a k nim přiřazených faktorů. V případě, že je jejich názor na faktory odlišný, aby svůj názor zdůvodnili.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

2.2.2.3 Hlubkové strukturované rozhovory

Témata hlubkových rozhovorů odrážejí poznatky zjištěné ve fázích studia dokumentů a delfským dotazováním. Zaměřují se především na získání informací o konkrétních plánech aktérů a možnostech zakomponování nových vizí do firemní reality. Respondenti jsou dva; Martino Brugnolo (majitel firmy a stavbyvedoucí) a Renáta

Patočková (obchodní a provozní ředitelka). Výpovědi jsou zohledněny ve finální formulaci podnikové vize. Od jejich konkrétní interpretace, byť zkrácené či parafrázované, jsem především z důvodu omezeného rozsahu práce upustil.

Témata hloubkových rozhovorů:

I. Vnitřní prostředí firmy;

- Co je nejběžnějším způsobem získávání zakázek firmy (osobní kontakty, přímá poptávka zákazníků, dlouhodobá spolupráce...?)
- Na které odborné činnosti využíváte subdodavatele?
- Vnímáte úroveň odborných kompetencí zaměstnanců firmy jako překážku pro realizaci zajímavých zakázek?
- Vnímáte koncept učící se „štíhlé stavební firmy“ a systematické řízení kvality jako vhodný nástroj konkurenčního boje?

II. Příležitosti a hrozby;

- Jak hodnotíte uvedené technologické portfolio?
- Vnímáte obtížně zaveditelné technologie (např. automatizaci budov) jako relevantní příležitost pro tuto firmu?
- Vnímáte nepřizpůsobení firmy možnostem programů typu „Zelená úsporám“ a rostoucímu trhu „zelených projektů“ jako hrozbu?
- Jste ochotni financovat dlouhodobé vzdělávací projekty, zavádění nových technologií, apod.?

2.2.2.4 Formulace strategické vize

Provedené analýzy firemního okolí a zjištěný skutečný stav firmy naznačují řadu příležitostí k budoucímu rozvoji. Vzhledem k velikosti firmy a minimu interních finančních zdrojů je zřejmé, že aby mohly být tyto příležitosti považovány za reálné, bude kromě investičního odhodlání vlastníků zapotřebí nejen externích zdrojů financování, ale pravděpodobně též synergických efektů ze sdílených hodnot a sdíleného kapitálu v rámci nutné strategické aliance. V souladu s přesvědčením podloženým mimo jiné analýzou PEST, že současná doba a malým podnikům a rozvoji podnikání přeje²⁴, i s ohledem na mínění vlastníků podniku, že „kdo chce, tak hledá způsoby“, bude se vize skládat také

²⁴ Např. Vládní koncepce podpory MSP na období 2007-2013, Strategické obecné zásady společenství, OPPI

z relativně smělých, nesnadně realizovatelných cílů. Finanční analýzou zjištěné zdroje nebudou příliš limitující.

Obecně deklarovanou vizí podniku je maximálně využít příležitostí vyplývajících z budoucích trendů a vývoje poptávky, přizpůsobit mu celkovou firemní strategii a zabezpečit si i do budoucna schopnost mít ve správný čas odpovídající nabídku s vysokou kvalitou provedení a rentabilitou zakázky. Dobrý kontakt s trhem a přesnou identifikaci požadavků zákazníků lze v zásadě pokládat za podmínku přežití jakéhokoliv racionálně řízeného podniku, která je plně v souladu s cílem maximalizace jeho tržní hodnoty – elementárního cíle každé obchodní společnosti.

Naplnění uvedeného záměru tedy bezpodmínečně vyžaduje stanovení dílčích cílů. Ty mohou být vymezeny ve dvou rovinách; Hlavní subcíle pro jednotlivé funkční oblasti podniku a obecné podpůrné cíle (např. marketingové, personální, organizační) (viz Pleskač, 2001). Pro lepší orientaci jsou konkretizované cíle shrnuty do tabulek (viz Tab 2.11, 2.12).

Tab. 2.11 Hlavní subcíle podniku

HLAVNÍ SUBCÍLE PODNIKU	
<p style="text-align: center;"><i>KRÁTKODOBÉ CÍLE (DO 1 ROKU)</i></p>	<p><i>Vnější projev a jméno podniku;</i> Důležitý prvek konkurenceschopnosti proti subjektům s delší tradicí.</p>
	<p><i>Upevnit svou pozici komplexního dodavatele stavebních děl</i> zabezpečením vlastního personálu k činnostem <i>specializovaných odborných prací:</i> a) montáž protipožárních sádkokartonových konstrukcí systému Rigips a Knauf b) inteligentní elektroinstalace c) dodatečná izolace starých staveb - vnější zdi, okna, sanace topení.</p>
	<p><i>Nastartování absorpční inovační strategie</i> založené na získávání nově vyvíjených technologií a exitujících poznatků (know-how).</p>
	<p><i>Rozšíření portfolia</i> o některé progresivní prvky: Elektrické rozvody s mobilními zásuvkami, inovované komínové systémy, inteligentní automatické dveřní a světelné systémy, technologie trubicových střešních oken (světlovodů).</p>

<p style="text-align: center;">STŘEDNĚDOBÉ CÍLE (DO 3 LET)</p>	<p><i>Vlastnictví certifikátu kvality</i> a zavedení systému řízení jakosti (QMS) podle normy ISO řady 9000. Úplné zavedení do praxe (event. certifikace) systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a systému environmentálního managementu.</p> <p><i>Samostatně realizovat výstavbu</i> různých typologických druhů <i>energeticky efektivních domů</i> – rodinné domy, vícepodlažní bytové domy, budovy občanského charakteru na různé konstrukční bázi s výjimkou masivních dřevostaveb.</p> <p><i>Integrací solárních kolektorů do obálky budov v kombinaci s dalšími zdroji energie</i>, znalostí a schopností adaptovat nové výsledky výzkumu a vývoje (kondenzačně solární systémy apod.), rozšířit portfolio o <i>možnost realizace energeticky nezávislého domu</i>.</p> <p>Zájemcům zabezpečit odpovídající <i>systémovou techniku</i> (propojení sítí pomocí instalační sběrnice do jednoho systému sladěného s elektroinstalací tak, že bude schopna zajistit fungování automatizovaných systémů)</p> <p><i>Poradenství a fundovaná instalace</i> digitální měřicí, kontrolní, regulační a řídicí techniky pro automatizaci budov.</p>
<p style="text-align: center;">DLOUHODOBÉ CÍLE (DO 10 LET)</p>	<p><i>Nabídka originálních komplexních řešení</i> návrhu a realizace <i>energeticky efektivních</i> staveb s širokým využitím automatizace a intuitivních <i>inteligentních systémů</i>.</p> <p>Osvojení technologie suchého stavění, dřevostaveb, respektive různých alternativ (např. slamené stavění) v případě naplnění potenciálu tzv. bioekonomiky (Vize Evropa 2020)</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

Tab. 2.12 Obecné podpůrné cíle podniku

OBECNÉ PODPŮRNÉ CÍLE	
MARKETINGOVÉ CÍLE	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalizace komunikační politiky - Optimalizace výběru cílových trhů - Zvyšování podílu na lokálním stavebním trhu
PERSONÁLNÍ CÍLE	<ul style="list-style-type: none"> - Efektivní všestranné vzdělávání zaměstnanců, systematická péče o lidské zdroje a lidský potenciál. - Rozšíření počtu zaměstnanců a plánování potřeby pracovních sil. - Zlepšování motivačních systémů. - Zlepšování firemní kultury, zapojení zaměstnanců do hodnot a vizí firmy.
ORGANIZAČNÍ CÍLE	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalizace řízení jakosti, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. - Zajištění zvyšování výkonnosti podniku akcentováním principů štíhlé stavební firmy. - Optimalizace výběru nositelů pravomocí a odpovědnosti.
HOSPODÁŘSKÉ CÍLE	<ul style="list-style-type: none"> - Zajištění zvyšování obrátu podniku. - Dosažení uspokojivé míry zisku. - Růst hodnoty podniku.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

2.2.3 Plán zdrojů

Celková suma finančních zdrojů, s nimiž lze pro účely rozvoje firmy počítat v prvních třech letech je 4.000.000,- Kč. Polovina investice by měla být pokryta formou dotace. V případě, že půjde o dotaci vyplácenou ex post po vlastním profinancování, bude nutné využít vhodného překlenovacího úvěru, nebo investici rozložit do několika fází tak, aby celková částka investovaná podnikem v jeden okamžik nepřesáhla 2.000.000,- Kč. Požadavkem investora je, aby se nejpozději do roku 2014 projevil příznivý efekt investice v podobě odpovídajících zakázek a zvýšení hodnoty firmy. Povedou-li realizované kroky k tomuto cíli, potvrdí se zároveň předpokládaný potenciál nových trhů a firma absorbuje základní předpoklady pro plnohodnotný vstup na tyto trhy (personální, technologické), předpokládá se pokračování investic ve stejném nebo vyšším rozsahu, především v závislosti na výkonech podniku.

Při koordinaci konkrétních úkolů lze počítat především s čtyřmi osobami; Panem Martinem Brugnolem (ředitelem společnosti a stavbyvedoucím), paní Renátou Patočkovou (obchodní a provozní ředitelkou), paní Janou Plankovou (ekonomkou a účetní) a Michalem Žurovcem (členem projektového týmu).

V oblasti základních mechanismů tvorby strategické koncepce podniku, tedy stanovení vize, stanovení cílů a poslání podniku, se nyní může firma Intercantieri zařadit k minoritnímu podílu strategicky řízených podniků pracujících s vizí a dlouhodobými cíli.²⁵ Odklon většiny konkurenčních manažerů od strategického řízení k řízení operativnímu či taktickému, může být v budoucnu z hlediska konkurenceschopnosti pro analyzovaný podnik jednoznačně příznivé.

²⁵ Pouze 8% stavebních podniků přiznává existenci vize a strategických cílů. (Např. ZÁTHURECKÝ, V. *Konkurenceschopnost a strategické řízení podniku*)

3 FORMULACE A PŘEPIS STRATEGICKÝCH CÍLŮ DO FIREMNÍHO PLÁNU

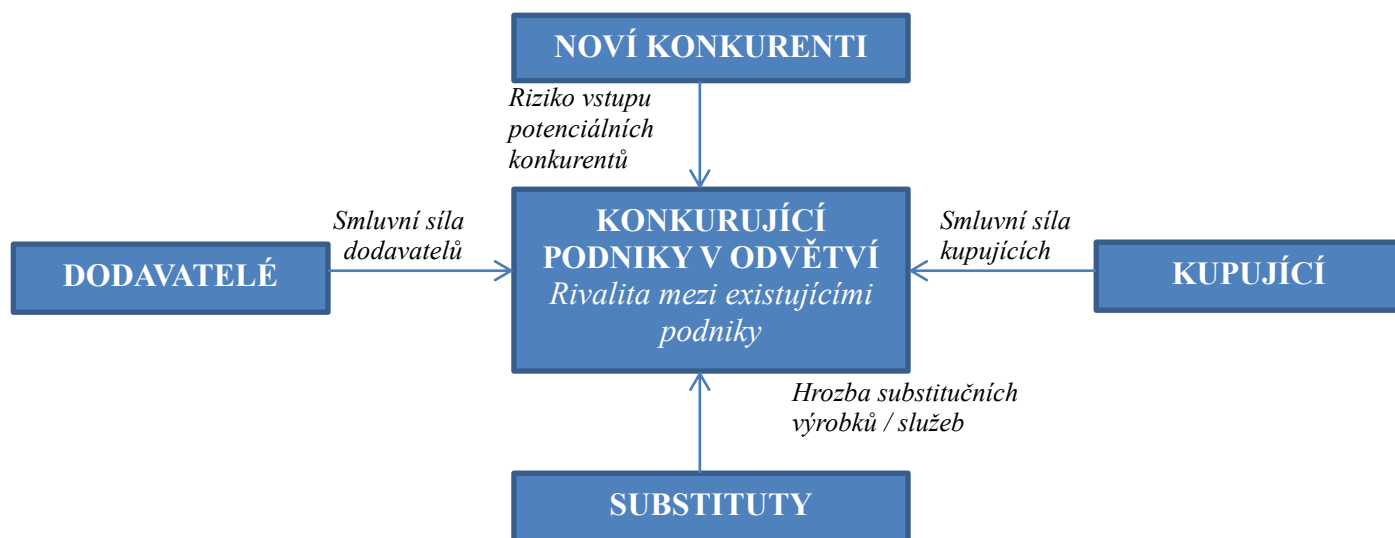
Strategické analýzy popsané a využité v předchozí kapitole posloužily k identifikaci cílů, respektive určité strategické koncepce. Tyto cíle vytvářejí představu o budoucím obrazu podniku, který se z dnešního pohledu jeví jako žádoucí, ale jehož brzké přeměně ve skutečnost stojí v cestě řada okolností, jako je nedostatečné zázemí, know-how, nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Teoretický aparát strategického managementu nabízí praxí potvrzené způsoby, jak tyto nástroje konkurenceschopnosti promítnout do konkrétních podnikových plánů a jak trvale hlídat jejich plnění. Ještě než se pro některý z nich rozhodneme, je na místě krátké zastavení nad historickým vývojem strategického managementu – neboť, jak se zdá, nejnovější myšlenkové proudy v této oblasti zamíchaly kartami doposud nejvíce zavedených metod pro přepis strategie do plánu.

3.1 Teoretická východiska

Jedny z přístupů k vytváření konkurenceschopnosti podniku vycházejí z *odvětvově-konkurenční analýzy* rozpracované Michaelem Porterem a jeho následovníky.²⁶ Porterova teorie konkurence z roku 1986 byla dlouho výchozím nástrojem pro analýzy odvětví a určování konkurenčních strategií. Předpokládá co nejpřesnější vymezení trhu, v němž firma podniká. To znamená, že kromě nalezení relevantních a významných konkurentů v odvětví, zahrnuje také tok hodnot uvnitř jeho struktur; například celkovou sumu peněz, jež jsou zákazníci ochotni zaplatit, materiál, energie, pracovní síly, nebo finančních zdroje. Uvnitř vymezeného odvětví působí pět konkurenčních sil – **nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů**. Jejich společné působení ovlivňuje potenciál konečného zisku v odvětví. Úkolem firmy je rozpoznat vliv těchto sil na její činnosti, vůči každé z nich zvolit vhodnou a udržitelnou strategii, a tímto způsobem si zajistit co největší podíl z celkového zisku odvětví (viz Porter, 1994).

²⁶ V České republice to byl například Ludvík Čichovský a František Bartes

Obr. 3.1 Porterův model pěti sil



Zdroj: PORTER, M. E. Konkurenční strategie, str.4

Porter definoval dva základní možné typy konkurenčních výhod, a to výhodu nízkých nákladů a diferenciaci. Zvolená konkurenční výhoda je potom jádrem jakékoliv podnikové strategie.

Použití Modelu pěti sil jsem pro účely mé analýzy již na počátku práce vyhodnotil jako ne zcela vhodné pro jeho vysokou pracnost, která je navíc multiplikována roztržitostí stavebního odvětví. Kromě této náročnosti na data, zcela neúměrné možnostem velmi malého podniku, jde o model, který je v posledních letech terčem odborné kritiky - a lze jej v některých ohledech pokládat za pravděpodobně překonaný (viz např. např. Speed, 1989 nebo Karagiannopoulos, 2005).

Vyloučení modelu ovlivnilo můj výběr provedených strategických analýz ve smyslu odklonu od zkoumání konkurence a statusu quo, spíše ke zkoumání makrofundamentů a očekávaného vývoje, z tohoto důvodu se ani tvorba podnikových plánů nemůže řídit doporučeními M.E. Portera, kam patří zejména vytváření hodnototvorných řetězců²⁷ a generických strategií²⁸, protože pro plánování tohoto typu činností nemáme dostatek dat.

²⁷ Nástroj pro rozpoznání a udržení konkurenční výhody, který rozděluje podnik do jednotlivých samostatných činností ve výzkumu a vývoji, projektování, výrobě, zavádění na trh, marketingu a distribuci výrobků.

²⁸ Strategie nízké ceny a nízké přidané hodnoty, strategie diferenciaci, strategie specializace a hybridní strategie.

Dalším z přístupů determinujícím přepis strategických cílů do firemního plánu je **Balanced Scorecard (BSC)**, stále zdokonalovaný koncept²⁹ Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona, původně publikovaný v roce 1992. Bylo by nesprávné tvrdit, že *Model pěti sil* a *Balanced Scorecard* si v zásadě odporují, neboť se za určitých okolností, jak ostatně dokazuje množství manažerské literatury, mohou oba přístupy synergicky doplňovat. Přesto, pominu-li samotný fakt, že BSC na implementaci strategie zaměřena primárně a Porterův model parciálně, zůstává mezi oba přístupy v pohledu na strategii nezanedbatelná míra disonance.

Zatímco první přístup je zaměřen na rozvoj konkurenčních výhod strukturálního typu (nízké náklady, technologie, podíl na trhu, rozsah výroby apod.), BSC naopak upřednostňuje funkční výhody a vytváření funkční dokonalosti podniku. Rovněž i klíčové faktory BSC, které ovlivňují způsob tvorby podnikových plánů, jsou docela jiné než v případě tzv. hodnototvorných řetězců Portera.

Obr. 3.2 Balanced Scorecard



Zdroj: MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy, str. 60

Pokud se podnik rozhodne pro sestavování plánů na základě Balanced Scorecard, čeká ho náročný proces vybírání, vytváření, řízení a kontroly celé řady finančních i nefinančních ukazatelů, umožňujících měřit úroveň dosažení předsevzatých cílů pro jednotlivé vzájemně provázané perspektivy. BSC je jednak výkonný manažerský nástroj k měření výkonnosti organizace a míry naplňování strategie, neméně důležitá je také jeho

²⁹ V současnosti se hovoří již o čtvrté generaci Balanced Scorecard (4G BSC)

role při samotné tvorbě úkolů, kde integrací cílů firmy a nástrojů na jejich měření, vytváří jasný rozpis činností napříč organizací. Zdokonaluje zpětnou vazbu a proces učení se podniku.

Silnou pozici Balanced Scorecard ve strategickém řízení podniků světové extratřídy dokládá například výzkum prestižní konzultační skupiny Bain & Company; Přibližně 50 % společností v žebříčku Fortune 1000 ze Severní Ameriky a zhruba 40 % Evropských firem používá některou z jejích forem (viz Gumbus, Lyons, 2002). Je přirozené, že velké mezinárodní firmy se potýkají s extrémně konkurenčním prostředím, mají více produktů a procesů, které je potřeba koordinovat a monitorovat, a mají rovněž více prostředků pro realizaci změn a strategických iniciativ. Malé nebo lokální společnosti mají zpravidla jiné potřeby, a to, co funguje pro velké společnosti, nemusí být účinné a smysluplné pro ně. Základy metody BSC jsou však relevantní pro téměř všechny typy organizací, s tím, že jeho komplexnost a formálnost může být v malých firmách snížena. Naopak určité výhody jednoduchých struktur, jako je možnost a schopnost snadněji dosáhnout konsensu a pružně informovat zaměstnance o změnách, usnadňují dosažení tolik potřebné zainteresovanosti každého jednotlivce (viz Bergen, Benco, 2004).

Nejnovějším z významných názorových proudů je ***Strategie modrého oceánu***. Jde zároveň o zcela protichůdný přístup vůči *Modelu pěti hybných sil*. Základem úspěchu vůdčích firem zítřka nemají být vítězné střety s konkurenty, ale vytváření „modrých oceánů“ svrchovaného tržního prostoru zralého pro další růst. Jinými slovy, prostřednictvím „hodnotových inovací“ vytvářet a ovládat doposud nedotknuté prostory trhu, poskytující příležitost k ziskovému růstu a umožňujících vyřazení konkurence ze hry (viz Katolický, 2005). *Podnik se nemá střetávat s konkurenty v „rudých oceánech“, tj. ve stávajících odvětvích. V těchto „rudých oceánech“ jsou známy hranice odvětví a jsou známa i pravidla konkurenční hry. Podniky mezi sebou bojují o konkurenční výhodu a tím zmenšují potenciál pro tvorbu zisku* (viz Krause, 2010, s. 49).

Tab. 3.1 Rozdíly mezi přímým konkurenčním střetem a vytvářením nového tržního prostoru

STRATEGIE RUDÉHO OCEÁNU	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřad'te konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávky.	Vytvořte novou poptávku a využijte ji.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.

Uved'te celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uved'te celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.
---	---

Zdroj: KIM, CH. V. MARBOURGNE R. *Strategie modrého oceánu – umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry.*

Pokud se má podnik vyhnout konkurenci způsobem, kdy poskytuje zcela nové služby nebo produkty, zpravidla sehrává faktor času rozhodující roli. Výsledky strategických analýz musí být včas následovány přechodem do předem připravené pozice a uspokojením „skrytých“ potřeb zákazníků. Školení a vzdělávání, které by vedlo k cíli za několik let, je v těchto případech nahrazeno přijímáním nejschopnějších lidí dostupných na pracovním trhu, nebo přiváběním klíčových zaměstnanců konkurence.

3.2 Návrhy a doporučení

Žádný z uvedených přístupů nemůže, podobně jako všechny ostatní, které jsem nezmínil, ukázat podniku cestu k úspěchu, výkonnosti a efektivitě. Správné skloubení teoretických znalostí s praktickými a lidskými, předpokladů s diskontinuitami, což je podstata spojení ekonomické teorie a praxe, je kritickým faktorem úspěchu.

Příležitosti a vize identifikované ve druhé kapitole mohou být v souladu s Balanced Scorecard transponovány do systému měřitelných úkolů a způsobů jejich měření. Plán v souladu s BSC by ve svém důsledku nebyl jen propojením krátkodobého plánování s dlouhodobou strategií, ale posloužil i jako akcelérátor tvůrčí invence, základna pro budování efektivního systému řízení a potenciální multiplikátor dalšího růstu. Cílů by bylo dosahováno postupně, v souladu s rámcovým harmonogramem strategických subcílů (Tab. 2.10 - Hlavní subcíle podniku), a podstatně zvýšenou mírou administrativy.

Stejně tak může být zásadní revizí termínů pro realizaci cílů v oblasti produktu připravena zajímavá pozice pro vytvoření modrého oceánu, neboť bude za 10 let žádanou novinkou, může být v současnosti téměř nedotknutým prostorem trhu (*a například v případě výstavby automatizovaných domů skutečně je*). Výrazná akcelerace zavádění technologií by byla doprovázena vysokými náklady a nutností jejich okamžitého krytí například půjčkou, zvýšeným rizikem a nároky na neméně pohotovou transformaci ostatních činností podniku, zejména organizačních, personálních a marketingových. Monopolní postavení je charakteristické vysokou ziskovostí, ale udržení a obnova

modrého oceánu vyžaduje enormní náklady a včasné vytvoření vlastních inovací, neboť na novou poptávku brzy zareagují společnosti vybavené nesrovnatelně větším kapitálem a možnostmi.

S ohledem na konkrétní situaci firmy, přínosy a úskalí uvedených východisek navrhuji následující kroky, které lze s ohledem na teoretická východiska pokládat za kompromis:

- Odsunout případné představy o vlastním segmentu (modrém oceánu) do budoucnosti a soustředit se budování infrastruktury podniku, která vytvoří předpoklady pro možnost rychlé reakce na měnící se podmínky a využití nepředvídatelných příležitostí. Přizpůsobení všech oblastí podniku požadavku pružnosti.
- Hlavních subcílů pro funkční oblasti dosahovat v souladu s rozvržením na krátkodobé/střednědobé/dlouhodobé cíle prostřednictvím zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností, vědomostí a změny postojů zaměstnanců, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání.
- Je-li jednou z ambic BSC směřování k učící se organizaci, pak to mimo jiné znamená, že jsou v této metodice všechny komponenty budování učící se organizace obsaženy. Proces implementace metodiky BSC by neměl být překotný, ale postupný, tak aby odpovídal skutečným potřebám a vyspělosti podniku. V první fázi navrhuji důraz na perspektivu růstu a rozvíjení cílů a ukazatelů podporujících učení a růst jednotlivců a podniku jako celku.
(Zejména: Vývoj produktivity, vybavenost pracovníků novými technologiemi, IT kompetence, čas strávený vzděláváním, počet certifikátů získaných v příslušných oblastech, počet stálých zaměstnanců ke smluvním, index motivace, spokojenosti a loajality zaměstnanců, vyhodnocování nárůstu vědomostí)
- Vytvoření strategické aliance zaměřené na podporu vzniku, sdílení, osvojování a zhodnocování dat, informací a znalostí. Tvůrčí týmovou práci spojenou s výrobními, technologickými, procesními a dalšími inovacemi a koordinací společného systému vzdělávání dosáhnout potřebné synergie. Spolupráci s konkurenční složkou v rámci strategické aliance směřovat k dočasnému sdílení zdrojů a činností.
- Vypracování projektového záměru na Školící středisko podniku Intercantieri, s.r.o., které se stane pilířem strategického rozvoje podniku a

jeho aliančních partnerů. Vypracování žádosti na dotační podporu z Operačního programu Podnikání a inovace, programu Školící střediska, výzvy III, jejíž spuštění je podle neoficiálních informací agentury Czechinvest plánováno na první čtvrtletí roku 2011. Získání 60% podpory na úhradu výdajů souvisejících s jeho vybudováním a vybavením (viz. *Regionální mapa intenzity veřejné podpory pro roky 2007-2013*). Monitorování dotačních příležitostí na zajištění financování a spolufinancování následného procesu vzdělávání (odměn lektorů apod).

Obr. 3.3 Regionální mapa intenzity veřejné podpory 1.1.2007 – 31.12.2013



Zdroj: <<http://www.czechinvest.org>>

Tab. 3.2 Intenzita veřejné podpory 1.1.2007 – 31.12.2013

REGION SOUDRŽNOSTI	MALÝ PODNIK	STŘEDNÍ PODNIK	VELKÝ PODNIK
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko , Severovýchod, Jihovýchod	60 %	50 %	40 %
*Jihozápad (1. 1. 2007 - 31. 12. 2010)	56 %	46 %	36 %
*Jihozápad (1. 1. 2011 - 31. 12. 2013)	50 %	40 %	30 %

Zdroj: <<http://www.czechinvest.org>>

3.3 Formulace firemního plánu

Na základě definované strategie a s ohledem na návrhy a doporučení ohledně jejího přepisu do firemního plánu, budou nyní zformulovány konceptuální návrhy několika konkrétních plánů. Naplnění těchto plánů by měly umožnit faktické dosažení podnikové vize.

3.3.1 Vybudování školicího střediska

Prvním a zároveň organizačně i finančně nejnáročnějším krokem transformace strategických cílů do firemního plánu, je vybudování vnitropodnikového školicího střediska. Následující schéma zachycuje stěžejní kroky, které jsou nezbytné pro úspěšné využití příslušného fondu EU, s jehož přispěním lze financování takto náročné investice podstatně zjednodušit.

Obr. 3.4 Sch

úkolů



Při rozhodování, zda využít cizí know-how a zpracování žádosti přenechat některé z konzultačních agentur, nebo se primárně spolehnout na vlastní personální kapacity, sehrává roli časová náročnost celého projektu. Ta na jedné straně ospravedlňuje nákladnost takového odborného zpracování, v případě zpracování „vlastními silami“ zase znamená podstatné vytížení nejméně jednoho zaměstnance, který by navíc s podobnými projekty měl již mít zkušenost. V souladu s cílem maximalizace potenciálu svých zaměstnanců se firma Intercantieri rozhodla o realizaci co nejkvalitnějšího projektového záměru vlastními silami s využitím bezplatného dotačního poradenství regionální kanceláře agentury Czechinvest v Ostravě.

3.3.2 Vytvoření účelového spojení (aliance)

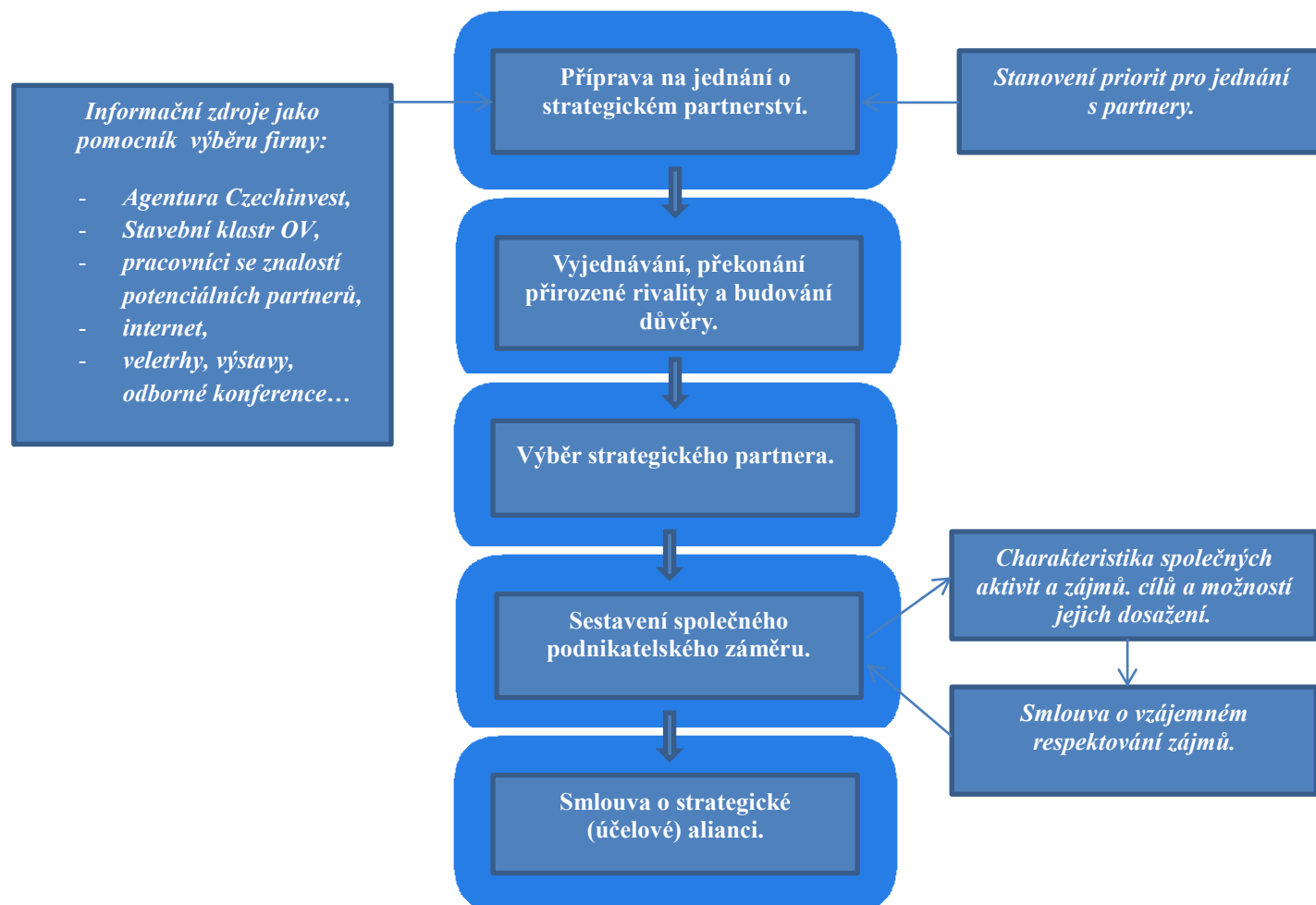
Na základě strategických záměrů a s ohledem na hospodářskou situaci firmy se realizace účelového spojení jeví jako ideální rozhodnutí, které by firmě mělo napomoci k růstu a ke zlepšení konkurenční pozice. Podstatou této spolupráce by mělo být umožnění překonání překážek souvisejících s velikostmi podniků, zvýšení odolnosti vůči tvrdé a ostré konkurenci, nabídka komplexnějších služeb, reakce na zrychlující se inovační cykly a rostoucí význam informačních technologií v moderním stavitelství. Úspěšné nalezení partnera či partnerů a navázání takové formy kooperace, která by přesahovala běžné neformální domluvy či příležitostnou spolupráci, je navíc podstatným faktorem smysluplnosti realizace školícího střediska a zároveň, s přihlédnutím k nízkému počtu zaměstnanců firmy, i pravděpodobným kritickým bodem úspěchu při posuzování žádosti o jeho spolufinancování v rámci OPPI.

Logický postup vedoucí k vytvoření strategické, či ryze účelové aliance podniků a k jejímu smluvnímu zakotvení³⁰ je schématicky znázorněn na obrázku č. 3.5. Při jednání nelze opomenout, že taková spolupráce by měla být založena na vzájemné prospěšnosti - tedy *win – win*. Za vůbec nejúspěšnější partnerství jsou považována ta, kdy jsou slabé stránky jednoho partnera kompenzovány silnými stránkami toho druhého. Realizace aliance je proces náročný na strategické myšlení i komunikaci, bude vyžadovat zásadní rozhodnutí a proto by se jejího vyjednávání měl ujmout zkušený vyjednaváč s maximálními kompetencemi (viz Vojík, 2007). V případě malého podniku jako je

³⁰ Zejména u malých a středních podniků je častá také spolupráce bez smluvního zajištění, plně založená na oboustranné důvěře (tzv. gentlemen's agreement)

Interkantieri nejlépe jednatel.

Obr. 3.5 Schéma jednání o strategickém partnerství



3.3.3 Balanced Scorecard

Tvůrci BSC doporučují pro plánování konkrétních akcí a iniciativ čtyři základní perspektivy: finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku. Pro jednotlivé činnosti musí být vytvořeny odpovídající finanční a nefinanční měřítka, a dále stanoveny cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. Dosažení cílů mají zajistit strategické akce, kterým je zadán termín, rozpočet a konkrétní zodpovědná osoba.

V rámci firemního plánu bude tedy vytvořen návrh konceptu BSC a také sestavena a graficky znázorněna strategická mapa, která by měla cíle pro jednotlivé perspektivy a

jejich vzájemné vazby přehledně zobrazovat. Technicky tím bude docíleno *třetí* z pěti fází³¹ implementace BSC podle modelu Horváth & Partners (viz. Horváth & Partners, 2002), přičemž dvě fáze následující – řízení procesu rozšíření a zajištění nepřetržitého používání, jsou záležitostmi bezprostřední realizace, kterou pro její dlouhodobost nelze v rámci této práce dále sledovat a vyhodnocovat.

V rámci *finanční perspektivy* byly definovány tři základní cíle, a to růst hodnoty podniku, růst obratu a ziskovosti. Z pohledu vzájemných vazeb je hodnota podniku nadřazena cílům obratu a ziskovosti. Cíl růstu obratu (zvyšování tržeb) by pak měl napomáhat k rozvoji společnosti a k postupnému zvětšování zisku. Přehled těchto cílů, včetně doporučených měřítek a hybateľů jejich naplňování znázorňuje tabulka 3.3 (viz Tab. 3.3)

Tab. 3.3 Měřítko a hybatele finanční perspektivy

MĚŘÍTKO A HYBATELE FINANČNÍ PERSPEKTIVY		
Strategický cíl	Měřítko	Charakteristika
1. Trvalý růst hodnoty podniku	EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota)	Cílem je maximalizace hodnoty. Konstrukce ukazatele je založena na myšlence, že investovaný kapitál musí vlastníkům přinést více, než činily náklady na kapitál. Je-li rozdíl mezi provozním hospodářským výsledkem a náklady na kapitál kladný, pak došlo k reálnému přidání nové hodnoty, je-li roven nule, pak nedošlo k žádnému zhodnocení, je-li rozdíl záporný, dochází k úbytku bohatství majitelů podniku. EVA = NOPAT – WACC ³² $\text{NOPAT} = \text{EBIT} \times (1 - t)$ ³³ $\text{WACC} = r_d \times (1 - t) \times D/C + r_e \times E/C$ ³⁴
2. Růst obratu	Meziroční růst obratu	Cílem je růst obratu v absolutních hodnotách: $\Delta = T_{\text{v roce 1}} - T_{\text{v roce 0}}$
3. Ziskovost	Zisková marže	Marže = EBIT / Výnosy celkem

³¹ Těmito fázemi jsou: 1) Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci. 2) Vyjasnění strategie. 3) Tvorba BSC. 4) Řízení procesu rozšíření. 5) Zajištění nepřetržitého používání.

³² „NOPAT“ je čistý provozní zisk po dani, „WACC“ jsou průměrné vážené náklady kapitálu

³³ „EBIT“ je provozní zisk před úroky a zdaněním, „t“ je míra zdanění zisku

³⁴ „r_d“ jsou náklady na cizí kapitál, „D“ je cizí kapitál, „E“ je vlastní kapitál, „r_e“ jsou náklady na vlastní kapitál, „C“ je dlouhodobě investovaný kapitál.

		Ukazatel velikosti zisku na jednu korunu celkového obratu. Cílem je dosažení hodnoty nejlepších podniků v odvětví. ³⁵
--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z pohledu zákaznického si podnik klade za cíl upevnění pozice komplexního a co nejvíce samostatného dodavatele stavebních děl. Existence řady činností, ke kterým musí být využívání odborněji zaměřených subdodavatelů, je sice v branži obvyklá a napomáhá cenové konkurenceschopnosti (viz např. Tilík, 2008), na druhou stranu je však organizačně a manažersky náročnější a může vést k problémům s kvalitou, zárukou, dodržením termínu realizace apod. Prvním cílem je tedy zvyšování podílu prací zajišťovaných vlastními zaměstnanci, ovšem s přihlédnutím k druhu a objemu zakázky. Svým klientům chce firma také co nejdříve nabídnout některé z moderních a užitečných inovací, které nebyly dosud na trhu masivně rozšířeny. Tento cíl směřuje k vytvoření image pokrokové a inovacím otevřené firmy. Třetí cíl by měl směřovat k postupnému navyšování podílu zakázek pro zcela nové zákazníky, neboť dosavadní praxe, kdy většina zakázek pochází z okruhu několika důležitých investorů, se může v budoucnu ukázat jako velmi problematická. Pro naplňování tohoto cíle může být důležitý marketing, neméně však spokojenost současných zákazníků a dobrá pověst.

Tab. 3.4 Měřítka a hybatele zákaznické perspektivy

MĚŘÍTKA A HYBATELE ZÁKAZNICKÉ PERSPEKTIVY		
Strategický cíl	Měřítko	Charakteristika
1. Zvyšování podílu prací zajišťovaných vlastními zaměstnanci	Podíl výkonů vlastních zaměstnanců na dokončené zakázce.	Cílem je maximalizovat objem prací zajišťovaných kmenovými zaměstnanci, a to zejména u malých zakázek, kde není důvodem k využívání subdodavatelů nedostatečná personální kapacita, ale odbornost a kvalifikace. Žádoucí je snižování hodnoty ukazatele orientačně zobrazujícího zainteresovanost subdodavatelů v %: (\sum plateb subdodavatelům / celkový rozpočet

³⁵ Srovnávací analýzu lze provést prostřednictvím benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA, který je volně dostupný na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

		zakázky) × 100
2. Image inovativního podniku	Uplatnění prvků konceptu inteligentního stavění v zakázkách.	Cíl spojuje snahu o postupné rozšiřování portfolia firmy o moderní technologie s jejich okamžitým uplatněním v nejrůznějších zakázkách, mohou-li být pro zákazníka užitečné. Jeho naplnění bezpodmínečně vyžaduje určitou formu propagace zaváděných inovací, a tedy přispívá k budování požadovaného image. Zakázky s realizovaným prvkem IB / Celkový počet zakázek.
3. Získání nových zákazníků	Podíl klíčových zákazníků k celkovému počtu zákazníků.	Nepsaným a rovnocenným cílem je kvalitní péče o klíčové zákazníky. Dobré směřování a růst firmy by však měl být potvrzen meziročním přírůstkem nových zákazníků. Zakázky klíčových zákazníků / Celkový počet zakázek

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2011*

Do *Perspektivy interních procesů* patří především tyto cíle podniku; Zajištění jakosti a její postupná certifikace, bezpečnost práce a just in time. Jde zároveň o důležité faktory konceptu štihlé stavební firmy a tedy i konkurenceschopnosti a systémovosti, s pravděpodobným příznivým dopadem na spokojenost zákazníka a z dlouhodobějšího hlediska i finanční perspektivu.

Tab. 3.5 Měřítka a hybatele perspektivy interních procesů

MĚŘÍTKA A HYBATELE PERSPETIVY INTERNÍCH PROCESŮ		
Strategický cíl	Měřítko	Charakteristika
1. Zajištění jakosti	Bezchybnost provedení poskytované služby.	Ideální stav je, aby se počet reklamací a stížností na provedenou práci rovnal nule. Sledovat zda nedochází ke zvyšování množství reklamací a kteří pracovníci prováděli reklamovanou službu.

	Shoda s normami řady ISO 9000.	Dosažení souladu s normou vyžaduje zavedení komplexní politiky jakosti. Její zpracování (ať již vlastním manažerem kvality, nebo externistou) přinese celý systém specifických měřítek. Finální shody s normou by mělo být dosaženo do 3 let.
2. Bezpečnost práce	Počet pracovních úrazů Četnost a rozsah školení BOZP	Cílem je jejich úplná eliminace . Nástroji jsou zejména průběžná analýza rizik, tvorba předpisů, školení. Jde zároveň o pilíře bezpečnostní normy OHSAS. Čas strávený školením BOZP by měl odpovídat plánovanému zavádění nových technologií, změně technologických a pracovních postupů, či případným změnám pracovního zařazení zaměstnanců.
3. Just in Time	Subjektivní hodnocení pracovního dne z pohledu „JIT“ každým zaměstnancem.	Zaměstnanec na konci pracovního dne hodnotí organizaci práce z vlastního pohledu do mini formuláře na školní stupnici 1-5 s možností poznámky k prodiskutování na občasných „JIT workshopech.“ Efektivní fungování vyžaduje důkladné seznámení s JIT, motivační systém a vlídné klima napříč organizací. Výsledkem mohou být podstatné úspory, předcházení problémům a přiblížení konceptu JIT.

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2011*

Perspektiva růstu souvisí především s implementací nových pracovních postupů, zajištěním kvalifikovaných zaměstnanců a externích spolupracovníků, pořízení či zajištění pronájmu potřebných technologií, strojů, nářadí atd. Významnou roli by mělo sehrát vlastní školicí středisko, které by poskytovalo vhodné zázemí pro rozvoj lidského potenciálu všech zainteresovaných pracovníků.

Tab. 3.6 Měřítko a hybatele perspektivy růstu

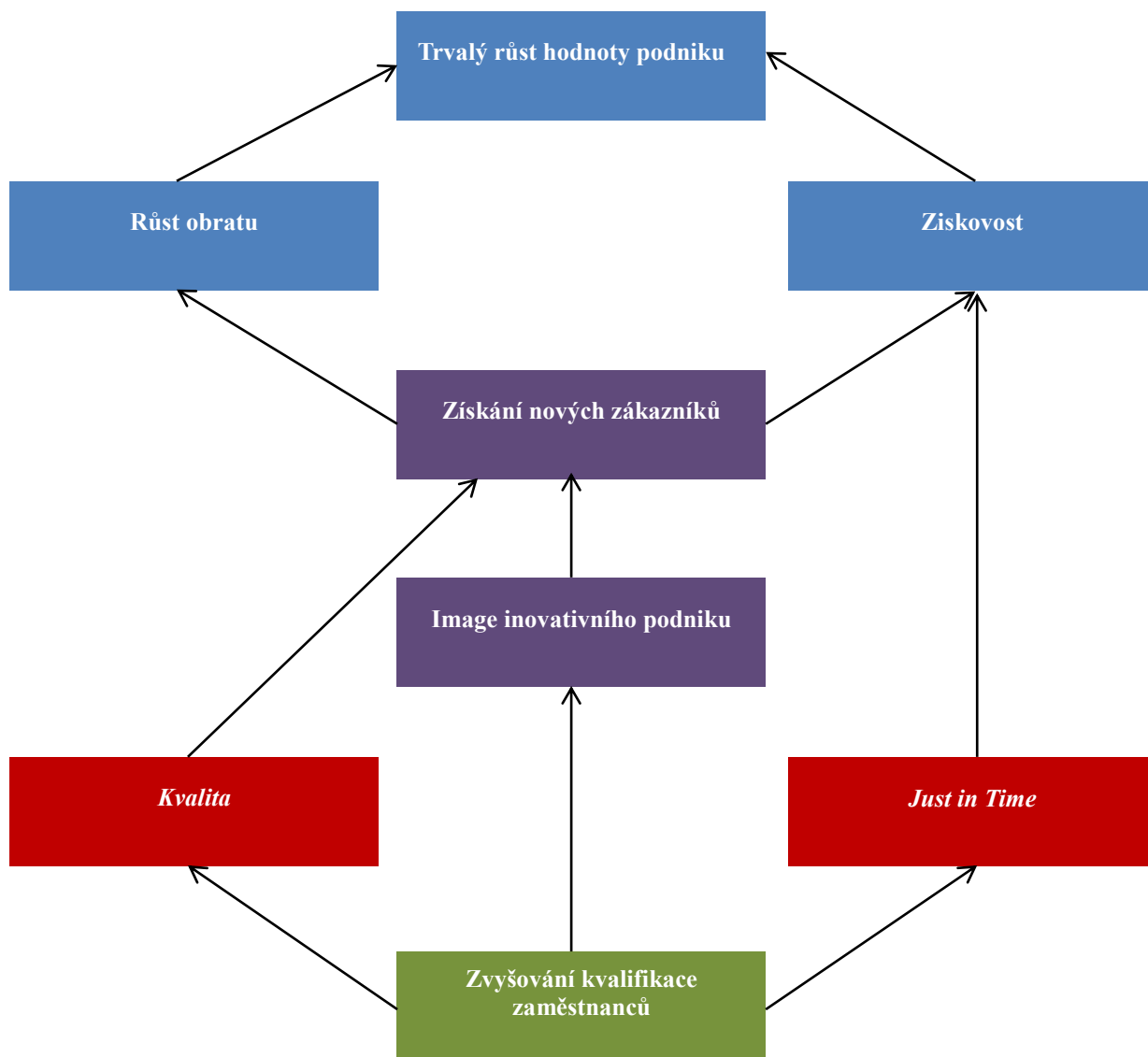
MĚŘÍTKA A HYBATELE PERSPEKTIVY RŮSTU		
Strategický cíl	Měřítko	Charakteristika
1. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Čas strávený vzděláváním	Směřování k učící se organizaci bývá doprovázeno systémem vzdělávání a školení, který se, byť bude realizován v rámci organizace či externě, musí podstatně rozšířit.
	Počet získaných certifikátů (firmou i jednotlivými zaměstnanci)	Jedním ze znaků zodpovědného rozšiřování rozsahu činností stavební firmy je získávání nejrozličnějších certifikátů (např. k autorizované montáži, o provedeném produktovém školení apod.) Rozšiřování jejich počtu má příznivý dopad na obraz firmy a slouží zde také jako dodatečný indikátor kvalifikace pracovníků.
	„Index odborných kompetencí“	V rámci přípravy projektu školícího střediska by měla být vypracována komplexní analýza vzdělávacích potřeb firmy (včetně případných partnerů) a provedeno zhodnocení odborných kompetencí pracovníků ve všech stanovených oblastech. Provedená analýza ³⁶ může posloužit jako výchozí situace pro pozdější srovnávání, např. s roční periodicitou.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

³⁶ Analýza je součástí přílohy diplomové práce.

Základní vazbu mezi jednotlivými záměry řešenými prostřednictvím Balanced Scorecard zobrazuje jednoduchá strategická mapa BSC na obrázku 3.6 (viz Obr 3.6).

Obr. 3.6 Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Perspektiva interních podnikových procesů
- Perspektiva růstu

4 PŘÍPRAVA A REALIZACE PROJEKTŮ

V úvodu jsem si stanovil za cíl navrhnout strategii budoucího směřování podniku a vypracovat pokud možno plnohodnotný plán její implementace. Dosavadní konceptuální návrhy na vybudování školícího střediska, zavedení systému BSC a vytvoření strategické aliance, odpovídají tomuto předsevzetí jenom částečně. Zejména projekt školícího střediska je natolik komplexní, že dosavadní obecnou formulaci jeho účelu nelze považovat za plnohodnotný plán. Proto se v této kapitole zaměřím na jeden z projevů moderního managementu, kterým je projektové řízení a jeho metodika, vytvořená k co nejefektivnějšímu plánování a koordinaci projektových prací a systémového přístupu k řízení projektů vůbec. Po představení základních metod projektového managementu v teoretické části kapitoly budou v její druhé části jednotlivé plány konkretizovány již v souladu s principy projektového managementu.

4.1 Teoretické vymezení

Projektové řízení lze chápat ve dvou rozměrech - a to jako strategii vedení společnosti (tzv. řízení podle projektů), nebo jako souhrn metod a nástrojů napomáhajících ke splnění cílů projektu. Pro tuto práci je důležitý druhý rozměr, tedy podpora projektů. **Projektem** se rozumí cokoli, co se ještě nedělalo, má svůj pevný časový harmonogram, rozpočet nákladů na celý svůj životní cyklus a dočasně přidělené zdroje (viz. Dvořák, 2008). Za potenciální **výhody projektového managementu** oproti běžné formě operativního řízení považuje např. Svozilová (viz. Svozilová, str. 21, 2011) následující:

- „Ke všem aktivitám, které jsou součástí projektu, jsou přiřazeny role a odpovědnosti bez ohledu na případné změny realizačního personálu.
- Je jasně identifikován časový a nákladový rámec realizace.
- Realizační zdroje projektu jsou přiděleny na dobu trvání projektu a poté jsou uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů.

- *Jsou vytvořeny podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu, v průběhu realizace je možno definovat odchylky a efektivně směřovat korektivní akce.*
- *Systém rozdělení odpovědnosti za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka/sponzora projektu.*
- *Principy řízení přispívají k získání souhlasu o naplnění nebo překročení plánovaného cíle projektu.*
- *Systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací použitelných pro realizaci dalších projektů“*

V rámci každého projektu lze identifikovat jednotlivce či organizace, jež jsou do jeho realizace buď aktivně zapojeni, nebo je realizace projektu může nějakým způsobem ovlivnit. Identifikace těchto **zájmových skupin** je jedním z prvních úkolů spojených s přípravou projektu. Klíčovými zájmovými skupinami projektu jsou jednak představitelé zákazníka projektu (např. vlastník podniku, který si realizaci projektu objednává), dále představitelé dodavatele projektu (např. manažer projektu, členové projektového týmu, subdodavatelé apod.), další skupiny s vlivem na projekt (např. zastupitelské úřady, konkurence) a v neposlední řadě veřejnost a sdělovací prostředky. Klíčovou osobou projektového managementu je však **manažer projektu**, tedy osoba zodpovědná za splnění příslušných cílů při dodržení všech stanovených charakteristik projektu (viz. Svozilová, 2011).

4.1.1 Životní cyklus projektu

K úspěšnému naplnění projektového cíle vede celkem pět projektových fází. V závislosti na konkrétním projektu se jejich váha a náplň může lišit, nicméně zcela vynechat nelze ani jednu z nich. **Fáze iniciace projektu** coby zahajovací fáze má především za cíl prověřit smysluplnost jeho realizace, definovat základní obrysy projektu a získat autorizaci pro jeho realizaci. Na konci první fáze tedy stojí popsání a schválení záměru projektu. Ve **fázi plánování projektu** je projekt zpřesněn a co nejlépe naplánován po stránce času, nákladů a vlastního provedení. Jejím výstupem je podrobný a závazný projektový plán. Následně dochází k plnění předsevzatých úkolů a projekt uveden do

provozu. Fáze je označována jako **koordinační** a obnáší veškeré řízení v průběhu projektu – získání a udržení přehledu o projektu, řízení kvality, motivace členů týmu, projektová komunikace a řadu dalších činností. Úspěšný projekt by měl být provázen i průběžnými aktivitami zaměřenými na kontrolu jeho souladu s projektovým plánem, zejména z pohledu cílů, kvality, nákladů a času. Tento proces označovaný jako **monitorování a kontrola** jej provází až do samotného ukončení projektu a může mít různou podobu, například pravidelné organizování porad projektového týmu. Poslední fází životního cyklu projektu je jeho **ukončení**. Smyslem je zhodnocení výsledků, archivace dokumentace a především vyvození východisek pro další projekty, neboť se předpokládá, že úspěšně zvládnutý projekt vyvolá vůli a ochotu realizovat další (viz. Dvořák, 2008).

Uvedené fáze mohou být chápány i jako pět samostatných procesů v rámci tzv. procesního modelu projektového managementu. Z tohoto pohledu není ani tak důležitá posloupnost a návaznost jednotlivých procesů (fází), jako spíše jejich vzájemná interakce, která je demonstrována konkrétními úkony (vstupy a výstupy), které jednotlivé procesní skupiny provázejí. Tabulka 4.1 obsahuje nejdůležitější vstupy a výstupy - dokumentované a schválené popisy stavů nebo záměrů či jiných výsledků vztahující se k jednotlivým procesům (viz. Svozilová, 2011).

Tab. 4.1 Základní dokumenty, vstupy a výstupy procesního modelu projektového managementu

SKUPINA PROCESŮ	VSTUPY	VÝSTUPY
Iniciace a zahájení projektu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategické cíle podniku ▪ Hlavní faktory podnikatelského prostředí ▪ Lidské zdroje podniku ▪ Finanční a materiální zdroje podniku ▪ Popis práce, která má být provedena ▪ Rozsah pověření sponzora projektu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zakládací listina projektu ▪ Předběžná definice předmětu projektu ▪ Dokumentace k nákupu (při pořízení projektu z vnějšího prostředí) ▪ Hodnoticí kritéria výběru dodavatele
Plánování projektu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zakládací listina projektu ▪ Předběžná definice předmětu projektu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definice předmětu projektu ▪ Plán projektu ▪ Dohody a kontrakty pro snížení rizik ▪ Dohody, kontrakty a dokumentace pro nákup a

		subdodávky
Řízení a koordinace projektových prací	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plán projektu ▪ Definice předmětu projektu ▪ Schválené změny ▪ Schválené akce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výstupy projektu ▪ Požadované změny ▪ Provedené změny ▪ Provedené akce, hlášení o provedené práci
Monitorování a kontrola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plán projektu ▪ Definice předmětu projektu ▪ Schválené výstupy projektu ▪ Požadované změny ▪ Provedené změny ▪ Provedené akce a opravy ▪ Hlášení o provedené práci 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schválené změny ▪ Odmítnuté změny ▪ Schválené akce ▪ Schválené zprávy o opravách ▪ Plán projektu; Aktualizace ▪ Doporučené akce ▪ Souhrnné zprávy o stavu projektu ▪ Výhledy ▪ Schválené výstupy projektu
Uzavření projektu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plán projektu, včetně pozdějších aktualizací ▪ Definice předmětu projektu, včetně pozdějších aktualizací ▪ Schválené změny, odmítnuté změny ▪ Schválené akce ▪ Schválené opravy ▪ Doporučené akce ▪ Souhrnné zprávy o stavu projektu ▪ Ověření výsledku oprav ▪ Schválené výstupy projektu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schválený produkt, služba nebo jiný výsledek projektu ▪ Uzavřený kontrakt ▪ Administrativní uzavření projektu - dokumentace

Zdroj: Svozilová, str. 63 (zkráceno)

Obsahové náležitosti jednotlivých dokumentů a způsoby jejich vytvoření nebudou s ohledem na cíl této diplomové práce detailněji zpracovány. Její ambice končí druhou fází – naplánováním projektů. Proto se v následující subkapitole zaměřím alespoň na charakteristiku nejdůležitějších vstupů a výstupů souvisejících s inicializací a plánováním projektů.

4.1.2 Projektové dokumenty procesu Inicie a zahájení projektu

Nejdůležitějším výstupem iniciační fáze je formulace dvou dokumentů – *Zakládací listiny projektu* a *Předběžné definice předmětu projektu*, které slouží jako výchozí dokumenty pro rozhodnutí managementu o spuštění projektu a zahájení prací na projektu. Vstupů pro jejich vypracování může být mnoho a v zásadě je lze ztotožnit s obsahem druhé a třetí kapitoly této práce, protože se věnují podniku i jeho podnikatelskému prostředí a vyplývá z nich evidentní potřeba dosáhnout určitých cílů prostřednictvím nových aktivit a projektů.

Zakládací listina projektu je definována jako „dokument, který formalizuje existenci projektu, přiděluje manažerovi projektu autoritu pro použití zdrojů na naplnění požadavků spojených s realizací projektu (viz. Svozilová, 2011, s. 80).“ V malých organizacích, kde všichni účastníci projektu bývají v dennodenním osobním styku, rozpočet a náklady projektu jsou relativně nevelké a projektové týmy se skládají z několika jedinců, lze nepochybně vystačit i s ústním přidělením autority. Základní náležitosti, které by však rozhodně měly být při tomto pověření ujasněny, jsou tyto; O jaký projekt se jedná, kdo je pověřen jeho realizací, jaký je rozsah jeho pravomocí a jaké jsou podmínky a omezující kritéria realizace (viz tamtéž).

Dokumentem, který provází projekt ve všech fázích jeho životního cyklu je *Předběžná definice předmětu projektu*. Jeho význam spočívá ve „srozumitelném a jednoznačném definování všech požadovaných cílů projektu, a to ve stavu aktuálního poznání vzhledem k vývojovému stupni projektu (viz Svozilová, 2011, s. 81).“ Předběžná definice předmětu projektu standardně obsahuje popis problému či tržní příležitost, která je příčinou vzniku požadavku, hlavní cíl projektu a jeho podrobnější specifikaci například ve formě konkrétních cílů, kvantifikovaná kritéria dosažení úspěchu a také seznam a popis potenciálních problémů a známých omezení (např. finančních či časových), jimiž může být projekt zatížen (viz tamtéž).

4.1.3 Projektové dokumenty procesu Plánování

Těžiště skupiny procesů Plánování projektu spočívá rovněž v tvorbě dvojice hlavních dokumentů. Těmito jsou *Definice předmětu projektu*, který odpovídá na otázku; CO bude v rámci projektu vytvořeno a dále dokument *Plán projektu*, připomínající rozpis

prací a odpovídající na otázku; JAK v rámci projektu postupovat. K jejich vypracování jsou mimo jiné využity strategické výsledky předcházející fáze, které jsou podrobeny detailnímu rozboru z pohledu času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů (viz Svozilová, 2011).

Vypracování **Definice předmětu projektu** obnáší mnoho dílčích úkolů. Jejich kvalita, potažmo kvalita dokumentu má zásadní vliv na průběh projektu a jeho celkový výsledek. Dokument Definice předmětu projektu obsahuje nejméně tyto hlavní části (viz tamtéž):

- *Detailní rozpis cílů* projektu (zdůvodnění a strategický záměr, jehož splnění má být realizací projektu podpořeno. Seznam dílčích cílů a výstupů. Hodnotící kritéria a měřítko splnění cílů projektu, jimiž bude možno ověřit úspěšnost projektu.)
- *Detailní popis předmětu* projektu (popis vlastností a parametrů projektu, definice výstupů projektu.)
- *Hlavní limity a omezení* (popis prostředí, do kterého má být předmět projektu implementován. Zákonná, ekologická a jiná omezení a pomocné informace vymezující obsah zadání.)
- *Základní požadavky na kvalitu* předmětu projektu.

Na základě tohoto dokumentu je sestavován **plán projektu**. Jedná se o dokument, „ve kterém je konstatováno, jaká práce bude vykonána a jakých přístupů a postupů bude použito k tomu, aby bylo dosaženo cíle projektu (viz Svozilová, s. 124.)“ Jeho jednotlivé části by se měly zaměřit na budoucí projekt z několika různých úhlů pohledu, zejména souvisejících pracovních úloh (podrobný časový rozpis prací) a nákladů (rozpočet). V obou případech lze využít řadu doporučených nástrojů, jako jsou diagramy (např. PDM, milestone) pro optimalizaci v oblasti lidských zdrojů či nákladů. V případě složitějších projektů mohou přijít na řadu i speciální softwarové aplikace pro podporu projektů, například Microsoft Office Project.

4.2 Příprava a realizace projektů firmy Intercantieri

Z formulace firemního plánu v kapitole 3.3 vyplývá požadavek na tři konkrétní projekty – vytvoření účelového spojení (aliance), realizaci školicího střediska a zavedení systému BSC coby pilíře zastřešujícího celou skupinu podnikových plánů. V této kapitole, která hlavním výsledkem mého dosavadního snažení, chci tyto projekty připravit pro fázi detailního plánování, které je již plně v kompetenci schváleného manažera projektu. To znamená, že u dvou z nich bude dokončena první skupina procesů; Inicie a zahájení, včetně příslušných výstupů. Projekt navázání strategického partnerství je organizačně jednoduchý a proto od jeho dokumentace upouštím. Vzhledem ke skutečnosti, že u projektu „Školící středisko“ vystupuji jako manažer projektu, využiji časového prostoru mezi dokončením jeho iniciační fáze a termínem odevzdání diplomové práce a výsledky detailní přípravy projektu připojím jako přílohu. Tím bude v případě tohoto projektu dosaženo ukončení i druhé fáze – Plánování projektu.

4.2.1 Inicie projektu „Školící středisko“

Výsledkem zahajovací fáze projektu je zpracování dvou příložených dokumentů – základací listiny a předběžné definice předmětu projektu.

Tab. 4.2 Základací listina projektu Školící středisko

ZAKLÁDACÍ LISTINA PROJEKTU „ŠKOLÍCÍ STŘEDISKO“	
Název projektu:	INTERCANTIERI – Školící středisko pro stavebníky
Účel projektu:	<i>Výbudovat a zajistit provoz školicího střediska sloužícího ke kontinuálnímu zvyšování odborných schopností a dovedností jak zaměstnanců firmy, tak zaměstnanců ostatních ekonomických subjektů ze stavební branže, kteří buď samostatně, zejména však z popudu vlastního managementu, o některý z připravených kurzů projeví zájem. Tato koncepce, doplněná o možnost komerčního pronájmu a eventuálního hrazení části nákladů na školení z vhodných zdrojů (ESF), bude napomáhat k finanční</i>

	<i>samostatnosti střediska. Výbudování bude spolufinancováno z OPPI. Výbava a zaměření střediska bude přizpůsobeno vysoce perspektivním trendům ve stavebnictví a příbuzných oblastech.</i>
Organizační vztahy:	Sponzor projektu: <i>INTERCANTIERI, s.r.o.</i> <i>Geom. Martino M.M. Brugnolo</i> Projektový manažer: <i>Bc. Michal Žurovec</i>
Základní finanční rámec:	<i>2.000.000,- Kč + další zdroje (OPPI, pronájem, kurzy pro veřejnost)</i>
Základní časový rámec:	Limit pro vybudování: <i>Červen 2011</i> Udržitelnost: <i>Min. 3 roky</i>
Základní omezení:	<i>Místo realizace: Sídlo ostravské provozovny firmy, sklepní prostor (Mírová 38, Ostrava-Vítkovice)</i> <i>Výbudování bude spolufinancováno z OPPI (60%)</i>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2011*

Tab. 4.3 Předběžná definice projektu Školící středisko

PŘEDBĚŽNÁ DEFINICE PŘEDMĚTU PROJEKTU	
Popis problému:	<p><i>Využít možnosti 60% dotace na vybudování a zařízení školícího zázemí, které se systematickým zabezpečováním rozvoje zaměstnanců v perspektivních oblastech stane pilířem rozvoje firmy.</i></p> <p><i>Řemeslné a tradiční technologie, způsoby, kterými byly po celé generace prováděny stavby – na bázi keramiky a betonu, mají v bytové i občanské výstavbě během následujících deseti let zcela ustoupit nejrůznějším technologiím s důrazem na ŽP, požadavky udržitelného rozvoje a trvalého snižování energetické náročnosti staveb. Obrovský potenciál představuje koncept inteligentních budov.</i></p> <p><i>Kromě spolufinancování výstavby a vybavení se lze ucházet i o krytí samotných nákladů na školení (až</i></p>

	<i>do výše 100%). Provoz střediska může být sám o sobě ziskový (pronájem, pořádání kurzů, zkoušek.)</i>
Globální cíl projektu:	<i>Zkvalitnit služby a rozšířit portfolio poskytovaných služeb odborným školením zaměstnanců a jiných pracovníků. Položit základ znalostní infrastruktury firmy a jejích partnerů.</i>
Konkrétní cíle projektu:	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Zřízení moderně vybaveného, v ideálním případě finančně samostatného, školicího střediska.</i> - <i>Vyškolení pracovníků v požadované struktuře. Bližší specifikace viz BSC a analýza vzdělávání)</i> - <i>Globálního cíle bude dosaženo nejpozději v roce 2012.</i>
Kritéria dosažení úspěchu:	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Schválení záměru hodnotiteli agentury Czechinvest a čerpání dotace na vybudování a zařízení.</i> - <i>Organizační a personální zabezpečení provozu a školení v požadované struktuře do konce roku 2012 v rámci stanoveného rozpočtu.</i> - <i>Vyškolení pracovníků dle cílů v BSC a analýze vzdělávání.</i>
Předpoklady, rizika a omezení:	- <i>Možnými riziky jsou zamítnutí projektu hodnotiteli agentury Czechinvest, zajištění personálních kapacit pro školení, nezískání strategického partnera a tedy nízký počet školených osob. Rizika je potřeba eliminovat již ve fázi plánování.</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

4.2.2 Inicie projektu „Balanced Scorecard“

Také v případě iniciace projektu Balanced Scorecard lze výsledek shrnout do dvou příložených dokumentů – základací listiny a předběžné definice předmětu projektu.

Tab. 4.4 Zakládací listina projektu BSC

ZAKLÁDACÍ LISTINA PROJEKTU „BSC“	
Název projektu:	Zavedení metrik BSC
Účel projektu:	<i>Nastavit přesné parametry ukazatelů BSC a zavést systém jejich pravidelného měření. Řízení procesu rozšíření a zajištění podmínek pro nepřetržité používání metrik BSC. Projekt nastaví podmínky nutné pro trvalý růst hodnoty podniku a profesionalizaci nejrůznějších procesů, např. detailním zpracováním politiky jakosti.</i>
Organizační vztahy:	<p>Sponzor projektu:</p> <p><i>INTERCANTIERI, s.r.o.</i></p> <p>Projektový manažer:</p> <p><i>Renáta Patočková</i></p>
Základní finanční rámec:	<i>100.000,-</i>
Základní časový rámec:	<i>Prosinec 2011</i>
Základní omezení:	<p><i>- V případě perspektivy učení a růstu je předpokladem úspěšného zavedení BSC zřízení školicího střediska.</i></p> <p><i>- Měřítko se řídí plánem představeným v kapitole 3.3.3 této práce.</i></p>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2011*

Tab. 4.5 Předběžná definice projektu BSC

PŘEDBĚŽNÁ DEFINICE PŘEDMĚTU PROJEKTU	
Popis problému:	<i>Měření výkonnosti organizace a míry naplňování strategie vyžaduje výkonný manažerský nástroj. Důležitá je také role BSC při samotné tvorbě úkolů, kde integrací cílů firmy a nástrojů na jejich měření, vytváří jasný rozpis činností napříč organizací. Zdokonaluje zpětnou vazbu a proces učení se podniku.</i>

Globální cíl projektu:	<i>Globální cíl lze ztotožnit se strategickou mapou BSC (obr. 3.6) Cílem projektu je zejména zvýšení ziskovosti a růstu tržeb podniku.</i>
Konkrétní cíle projektu:	<ul style="list-style-type: none"> - Zavedení politiky jakosti. - Zavedení politiky bezpečnosti práce a EMS. - Zavedení systému na podporu Just in Time. - Vypracování marketingové strategie. - Zvýšení pořádku ve firmě.
Kritéria dosažení úspěchu:	<i>Po schválení stanovených měřítek bude úspěch posuzován výhradně na jejich základě.</i>
Předpoklady, rizika a omezení:	<i>Předpokládáno je využití odborných konzultantů, příp. diplomantů (v rámci rozpočtu projektu).</i>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2011*

4.2.3 Plánování projektu „Školící středisko“

Realizace projektu je od samotného počátku plánována v kontextu Operačního programu Podnikání a inovace – Školící střediska. V období, kdy byl projekt školícího střediska plánován (jaro 2011), již nebylo možno předložit žádost v rámci 2. výzvy (limit 31.05.2010), ani v rámci 3. výzvy plánované až na léto 2011. Proto jsem ve fázi plánování vycházel z požadavků definovaných 2. výzvou, přičemž po zveřejnění aktuálního znění 3. výzvy, nebude problém projektový záměr v potřebných bodech upravit. Požadavky definované ve výzvě, pokyny pro zpracování a podobná omezení, bylo nutné sladit s potřebami firmy Intercantieri. Paralelně se zpracováváním projektového záměru probíhala jednání o strategickém partnerství s několika potenciálními partnery – dvěma podniky ze stavební branže a jednou firmou působící v oblasti IT. Základním krokem se zdála být společná analýza vzdělávacích potřeb, kterou jsem naplánoval a provedl ve všech čtyřech podnicích. V okamžiku odevzdání této diplomové práce se projektu Školícího střediska mají zúčastnit 3 firmy – Intercantieri a dvě zmíněné stavební firmy. Vzhledem k citlivosti některých údajů však jejich skutečné názvy nahradím v následujícím textu smyšlenými. Nejpodstatnější dokumenty, výsledky procesů prováděných v průběhu jarních měsíců 2011, jsou přílohou diplomové práce – viz následující tabulka. Vzhledem

k požadavku na finanční samostatnost provozu střediska, který implikuje nutnost jeho komerčního využití, je součástí plánovací fáze rovněž marketingové zakotvení projektu – zejména v podobě PR článků určených regionálním médiím.

Tab. 4.6 Plánování projektu Školící středisko

DEFINICE PŘEDMĚTU PROJEKTU	<i>Příloha č.1 – Analýza vzdělávání Příloha č.2 – Přehled školení Příloha č.3 – Projektový záměr</i>
PLÁN PROJEKTU	<i>Příloha č.4 – Harmonogram školících aktivit pro externí subjekty Příloha č.5 – Rozpočet Příloha č.6 – Marketing a PR projektu</i>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2011*

5 ZÁVĚR

Úkolem práce bylo navrhnout strategii budoucího směřování konkrétního podniku a vypracovat pokud možno plnohodnotný plán její implementace. Zvolený pracovní postup se skládal ze tří hlavních kroků; První z nich obnášel provedení souboru analýz, na jejichž základě byly stanoveny podnikové cíle. Krokem číslo dvě pak byla transformace těchto cílů do konkrétních firemních plánů. V posledním kroku pak byly tyto cíle rozpracovány do explicitních projektů, jejichž úspěšná realizace by měla firmě umožnit stanovených cílů skutečně dosáhnout.

Ve všech třech krocích jsem se snažil maximálně využít dostupnou teoretickou základnu, a proto každá z těchto kapitol začíná alespoň základním teoretickým vymezením řešené problematiky. Vždy jsem usiloval o to, abych představil zejména ty nástroje a postupy, které následně sám využiji. Na základě získané zkušenosti se domnívám, že teoretický aparát strategického marketingu i strategického či projektového managementu je z velké části dobře využitelný i v praxi malých podniků a může i přes zdánlivou zbytečnou problematizaci přinést potenciální užitek. Nákladem přitom může být jen čas strávený intenzivní spoluprací s diplomantem.

Projekt na zřízení školicího střediska, který je přílohou mé práce, bude předložen k hodnocení agentuře Czechinvest a v případě úspěšného posouzení mu bude přidělena dotace ve výši 60 % způsobilých nákladů. Protože účel projektu přesahuje firmu a její partnery, vypracoval jsem také několik návrhů na jeho mediální prezentaci, která je pro komerční úspěch projektu neopomenutelná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy, příspěvky ve sborníku

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85-943-7.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. Vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86-031-35-7.
- [4] DUPAL, J. *Nízkoenergetické stavby ve světle rozvoje bydlení České republiky. Stavební ročenka 2008*. 1. vyd. Praha: Jaga Media, 2008. 176 s. ISBN 978-80-807-6056-4.
- [5] DVOŘÁK, D. *Řízení projektů, nejlepší praktiky s ukázkami v MS Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
- [6] DOLEŽAL, J.; LACKO, B.; MÁCHAL, P. *Projektové řízení podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [7] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. (+CD-ROM). ISBN 80-7259-018-9.
- [8] JIRÁSEK, J. A. *Management budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 204 s. ISBN 978-80-8694-682-5.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] KIM, CH. V. MARBOURGNE R. *Strategie modrého oceánu – umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Přel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 240 s. ISBN: 978-80-7261-128-7.
- [11] KRAUSE, J. *Strategie podniku v kontextu současného vývoje*. Praha: Vysoká škola Ekonomická v Praze, 2008, 173 s. (Dizertační práce)
- [12] KYSELKA, M.; PEŘINKOVÁ, M.; STUDENT, A. *Analýza architektonické formy obytných staveb. Výzkum proměn bydlení v České republice*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2007, 211 s. ISBN 978-90-248-1672-2.
- [13] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J. *Moderní marketing*. Přel. J. Langerová. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- [14] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [15] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 220 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [16] MERZ, H.; HANSEMAN, TH.; HÜBNER, CH. *Automatizované systémy budov*. Přel. H. Haberle. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 259 s. ISBN 978-80-247-2367-9.
- [17] NAGY, E. *Nízkoenergetický a energeticky pasivní dům*. 1. vyd. Praha: Jaga Media, 2009. 208 s. ISBN 978-80-8076-077-9.
- [18] PLESKAČ, J.; SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [19] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 1994. 261 s. ISBN 8-85605-11-2.
- [20] PETRÁŠ, D. *Nízkoteplotní vytápění a obnovitelné zdroje energie*. 1. vyd. Praha: Jaga Media, 2008. 216 s. ISBN 978-80-8076-069-4.
- [21] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [22] ŠVEJDA, P. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání České republiky, 2007. 343 s. ISBN 978-80-903153-6-5.
- [23] TROMMSDORFF, V.; STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. Přel. O. Kupec. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
- [24] VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [25] VOJÍK, V. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků I*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 298 s. ISBN 978-80-245-1248-8.
- [26] VYMAZAL, T. *Jakost ve stavebnictví*. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 2003. 130 s. ISBN 80-214-2533-4.
- [27] ZDAŘILOVÁ, R. *Předpokládané tendence a změny požadavků na bydlení. Výzkum proměn bydlení v České republice*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. 211 s. ISBN 978-90-248-1672-2.

Tištěná periodika

- [28] *Automatizace budov vede k úspoře energie*. Časopis Stavitel; Odborný měsíčník pro stavební profesionály. Praha: Economia, 2010 březen, r. 17, č. 3. Vychází měsíčně. ISSN 1210-4825.
- [29] *Komínové systémy provázejí inovace*. Časopis Stavitel; Odborný měsíčník pro stavební profesionály. Praha: Economia, 2010 červen, r. 17, č. 6. Vychází měsíčně. ISSN 1210-4825.
- [30] *Moderní odvodnění plochých střech*. Časopis Stavitel; Odborný měsíčník pro stavební profesionály. Praha: Economia, 2010 leden, r. 17, č. 1. Vychází měsíčně. ISSN 1210-4825.
- [31] *Nadčasová novinka mezi elektrorozvody*. Časopis Stavitel; Odborný měsíčník pro stavební profesionály. Praha: Economia, 2010 červen, r. 17, č. 6. Vychází měsíčně. ISSN 1210-4825.
- [32] *Regulace spotřeby plynu podle slunce*. Časopis Stavitel; Odborný měsíčník pro stavební profesionály. Praha: Economia, 2010 leden, r. 17, č.1. Vychází měsíčně. ISSN 1210-4825.
- [33] ŠOBRA, P. *Inteligentní systémy řízení osvětlení*. Časopis Stavebnictví; Odborný časopis České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, Českého svazu stavebních inženýrů a Svazu podnikatelů ve stavebnictví. Brno: Expo data, 2009 listopad-prosinec, r. 9, č. 11. Vychází měsíčně. ISSN 1802-2030.

Elektronické publikace

- [34] CEEC RESEARCH. Kvartální analýza českého stavebnictví I/2011. *Studie ke stažení* [online]. 2011, únor. [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php>>.
- [35] ČNB. Zpráva o inflaci I/2011. *Měnově-politické publikace – Zprávy o inflaci* [online]. 2011, únor. [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW:<http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2011/2011_I/index.html>.
- [36] GUMBUS, A.; LYONS, B. The balanced scorecard at Philips electronics. *Strategic Finance; Magazine about practices and trends in finance and accounting* [online]. 2002, November. [cit. 2010-11-16] Dostupný z WWW: <http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1369143>.

- [37] KATOLICKÝ, A. Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. *AKA Monitor - Recenze knihy* [online]. 2005, září. [cit. 2010-11-10] Dostupný z WWW: < <http://www.akamonitor.cz/ocean.htm>>.
- [38] KARAGIANNOPOULOS, G. D.; GEORGOPOULOS, N.; NIKOPOULOS, K. Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications, information and media* [online]. 2005, vol.7, iss: 6 [cit. 2010-11-15] Dostupný z WWW: < <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1524148>>.
- [39] MPO ČR; Aktualizace Státní energetické koncepce ČR. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online]. 2009, říjen [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/kalendar/download/71707/priloha002.pdf>>.
- [40] MACHAČ, O. Informace pro strategické řízení. *IT System: Odborný časopis o IT z pohledu byznysu* [online]. 2003, roč. 4, č. 9. [cit. 2010-10-14]. Dostupný z WWW: < <http://www.systemonline.cz/clanky/informace-pro-strategicke-rizeni.htm>>.
- [41] OKOLI, CH.; PAWLOWSKI, S. D. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management; The International Journal of Information Systems Applications* [online]. 2004, March. [cit. 2010-11-09] Dostupný z WWW: < <http://chitu.okoli.org/images/stories/bios/pro/research/methods/OkoliPawlowski2004.pdf>>.
- [42] TUROFF, M.; LINSTONE, H.A. The Delphi Method - Techniques and Applications. *New Jersey: NJ Institute of Technology* [online]. 2002. 616 s. ISBN 0-201-04294-0. [cit. 2010-10-14] Dostupný z WWW: < <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/>>.
- [43] SPEED, R. J. Oh Mr Porter! A Re-Appraisal of Competitive Strategy. *Marketing Intelligence & Planning; Journal of Marketing Practice* [online]. 1989, vol.7, iss: 5/6 [cit. 2010-11-15] Dostupný z WWW: < <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854076>>.
- [44] SFRB; PanelSCAN - Studie stavu bytového fondu panelové zástavby v ČR. *Státní fond rozvoje bydlení* [online]. 2010, červenec. [cit. 2010-10-24]. Dostupný z WWW: < <http://www.sfrb.cz/file/104/>>.
- [45] VESELÝ, A.; FRIČ, P. Riziková budoucnost: devět scénářů vývoje české společnosti. CESES - *Publikace ke stažení*. [online]. 1. vyd. Praha: Matfyzpress, 2010. 93 s. ISBN 978-80-7378-110-1. [cit. 2010-10-15] Dostupný z WWW: < <http://ceses.cuni.cz/CESES-153-version1-dlouha.pdf>>.

Elektronické zdroje

- [46] <<http://www4.rgu.ac.uk/library/>>. [online].
- [47] <<http://www.czechinvest.org>>. [online].
- [48] ČNB. Prognóza k 03.02.2011. Aktuální prognózy [online]. 2011, únor. [cit. 2011-03-20] Dostupný z WWW:< http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP>.
- [49] EUR-LEX; Sdělení komise Radě – Iniciativa rozhodujících trhů pro Evropu. Úřední věstník EU [online]. [cit. 2010-10-22]. Dostupný z WWW: < <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52007DC0860:CS:NOT>>.
- [50] EUR-LEX; Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/31/EU. Úřední věstník EU [online]. [cit. 2010-10-22]. Dostupný z WWW: < <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:153:0013:0035:CS:PDF>>.
- [51] IEA. IEA commends the Czech Republic for energy security achievements. Press Releases [online]. 2010, October [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: http://www.iea.org/press/pressdetail.asp?PRESS_REL_ID=399.
- [52] ROWE, B.; ANDRESEN, J.; CAMPA, R.; KHIRES, M. The Future of Green Roofs in the United States. Green Roof Research Programme [online] Michigan: Michigan State University [cit. 2010-11-06] Dostupný z WWW: < [http://www.hrt.msu.edu/greenroof/#The future of green roofs in the United States](http://www.hrt.msu.edu/greenroof/#The%20future%20of%20green%20roofs%20in%20the%20United%20States)>.
- [53] <<http://www.sheffield.ac.uk/library/>>. [online].
- [54] <<http://www.zelenausporam.cz/>>. [online].

Interní materiály

- [55] Interní dokumenty společnosti Intercantieri, s.r.o.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

Příloha 2 – Přehled školení

Příloha 3 – Projektový záměr

Příloha 4 – Harmonogram školících aktivit pro externí subjekty

Příloha 5 – Rozpočet

Příloha 6 – PR projektu

Příloha 1- Analýza vzdělávání

Analýza potřebnosti interního vzdělávání

1. Základní identifikační údaje

Název firmy: INTERCANTIERI, s.r.o.
Sídlo: 2. Května 306, 742 13 Studénka
IČ: 27800008
DIČ: CZ27800008
Statutární zástupce: Geom. Martino Brugnolo, jednatel společnosti

Název firmy: Konvalinka, s.r.o.

Název firmy: Pampeliška, s.r.o.

Název firmy: Astra, s.r.o.

Společnosti zahrnuté do výzkumu nejsou přímými konkurenty a specializují se na více trzích v Moravskoslezském kraji, vymezených regionálně i co do charakteru činností. Společným jmenovatelem je kompletní dodávka staveb v oboru pozemního stavitelství (výstavba nových staveb, rekonstrukce stávajících objektů). Společnost Intercantieri, s.r.o. se zaměřuje na komplexní zakázky investorů - developerů a zabezpečuje tedy zejména dodávky celých bytových komplexů generální rekonstrukcí. Konvalina, s.r.o. realizuje jak výstavbu nových rodinných domů, tak jejich dílčí i kompletní rekonstrukce. Oblast působení společnosti Pampeliška zahrnuje opravy a rekonstrukce bytových i občanských staveb, certifikovanou montáž a přímý prodej specifických stavebních systémů a komponent (stavební systémy ze sádkartonu, fasádní systémy, minerální kazetové podhledy apod.). Astra, s.r.o. je společností se širokou oblastí svého působení, od vysoce odborných geologických činností po inženýrské a pozemní stavitelství.

Strategické cíle společností se scházejí v potřebách zabezpečit pružnou reakci na probíhající procesy ovlivňující celé stavební odvětví, které se mají tendenci spíše zesilovat a mají přímý dopad na současné a zejména očekávané postavení subjektů stavební branže. Nejdůležitějšími, společně identifikovanými faktory, které iniciovaly vznik tohoto výzkumu a možná řešení na něj navazující, jsou tyto:

- Změny v požadavcích zákazníků, větší nároky na tepelnou a protihlukovou ochranu.
- Změny v požadavcích zákazníků, naléhavá nutnost řešit rostoucí požadavky montážní kompatibility (kabeláž, veškeré rozvody) s rostoucími nároky na vybavenost bytových i nebytových prostor moderními technologiemi.
- Změna v přístupu zákonodárců, prosazování technologií s důrazem na ochranu ŽP, požadavky udržitelného rozvoje a trvalého snižování energetické náročnosti staveb (ve fázi realizace i užívání). Požadavky na radikální snížení energetické náročnosti budov nově stavěných i stávajících prosazované dotačními programy.

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

- Potřeba jazykových a IT znalostí alespoň části stavebních pracovníků v provozu.
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly orientující se v nových trendech stavebního trhu a kombinovanými znalostmi. Vysoké náklady na specializované subdodavatele a externí konzultanty.
- Vysoké náklady na práci plynoucí z nedostatku kvalifikovaných pracovníků ve všech profesích stavebnictví.
- Existence vysoce perspektivních trhů a rozvojových příležitostí.

Ze společné analýzy nejdůležitějších PEST faktorů vyplývá, že současné stavební odvětví, a to přinejmenším v oboru pro firmy společném – pozemním stavitelství, se nachází před obdobím zásadní technologické transformace. Přizpůsobení se nastávajícím podmínkám může v horizontu 1-5 let představovat podstatnou konkurenční výhodu, v dlouhodobém horizontu je pro zachování konkurenceschopnosti nevyhnutelné. Za předpokladu, že se žádná z firem nehodlá v dynamicky rozvíjejícím odvětví orientovat pouze na řemeslné a tradiční technologie a stát se absorbentem nekvalifikované námezdní síly, musí reagovat na aktuální potenciální možnosti trhu včas.

Schopnost přizpůsobit se; udržet rentabilitu a výkonnost, kvalitu a spolehlivost staveb v poměru s konkurencí, je v zásadě podmíněna nutností **včasné identifikace příležitostí managementem a celkovou připraveností organizace reagovat na tyto podněty (proveditelnost).**

Míra proveditelnosti záměrů managementu se odvíjí od připravenosti ekonomické, materiálně-technické a odborně-personální. Odborná připravenost zaměstnanců se přitom jeví jako klíčová. S ohledem na výše definované faktory a jejich další souvislosti je zkoumána celková odborně-personální připravenost organizací těmito charakteristikami:

- Úroveň fungování vnitro firemní komunikace a motivace.
- Frekvence zavádění nových pracovních postupů, technologií a zásadních poznatků na všech úrovních a při všech činnostech společnosti.
- Vůle k zavádění nových pracovních postupů, technologií a zásadních poznatků na všech úrovních a při všech činnostech společnosti.
- Subjektivně vnímaná úroveň vlastních kompetencí vzhledem k potřebám na výkon příslušné funkce na všech úrovních a při všech činnostech společnosti.
- Schopnost řídicích pracovníků (mistr, předák) zapojených do stavebního provozu výstavby, rekonstrukcí či oprav bytových a nebytových budov, orientovat se v aktuálních trendech odvětví.
- Schopnost neřídicích pracovníků zapojených do stavebního provozu výstavby, rekonstrukcí či oprav bytových a nebytových budov, orientovat se v aktuálních trendech odvětví.
- Schopnost všech pracovníků ve stavebním provozu (výstavba, rekonstrukce či opravy bytových a nebytových budov), aplikovat nové technologie a postupy.

Zaměstnanci společností byli do výzkumu zařazeni jako 4 samostatné soubory.

1. Úroveň vnitrofiremní komunikace a motivace

INTERCANTIERI, s.r.o. Úroveň vnitrofiremní komunikace a motivace

Souhlasím ☺, nesouhlasím ☹, nevím, nejsem si jist, někdy ano někdy ne ☺

	☺	☹	☺	Odpověď
	%	%	%	%
1. Byl jsem seznámen s cíli firemní strategie pro rok 2009.	25	0	75	100
2. Zním dlouhodobé cíle svého pracoviště.	25	25	50	100
3. Zním krátkodobé cíle svého pracoviště.	75	25	0	100
4. Společnost mi vytváří dobré pracovní podmínky k výkonu mé práce.	50	50	0	100
5. Vidím možnost perspektivního růstu společnosti.	50	25	25	100
6. Když se má společnost dobře, má se dobře i zaměstnanec.	25	50	25	100
7. Jsem hrdý na to, že pracuji v této společnosti.	50	25	25	100
8. Pracovní mezilidské vztahy jsou přátelské.	100	0	0	100
9. Kvalita odváděné práce se zvyšuje.	25	50	25	100
10. Vnímám možnost mého funkčního i platového postupu.	0	25	75	100
11. Příliš časté změny v organizačních předpisech týkajících se organizace mé práce.	0	100	0	100
12. Jsem průběžně seznamován s výsledky hospodaření společnosti.	0	0	100	100
13. Zním svůj popis práce.	25	75	0	100
14. Mohu se vyjádřit k realizovaným změnám ovlivňujícím výkon mé práce.	50	25	25	100
16. Mám dostatečný přístup k informacím.	0	50	50	100
17. Mezi samotnými odděleními jsou bariéry.	0	100	0	100
18. Mezi vedením podniku a pracovníky jsou bariéry	50	50	0	100
19. Vím, kdo jsou naši zákazníci.	100	0	0	100
20. Vedení si váží mé práce vykonané nad rámec.	25	50	25	100

Pampeliška, s.r.o. Úroveň vnitrofiremní komunikace a motivace

Souhlasím ☺, nesouhlasím ☹, nevím, nejsem si jist, někdy ano někdy ne ☺

	☺	☹	☺	Odpověď
	%	%	%	%
1. Byl jsem seznámen s cíli firemní strategie pro rok 2009.	44	23	23	62
2. Zním dlouhodobé cíle svého pracoviště.	50	31	19	62
3. Zním krátkodobé cíle svého pracoviště.	67	19	14	62
4. Společnost mi vytváří dobré pracovní podmínky k výkonu mé práce.	62	23	15	62
5. Vidím možnost perspektivního růstu společnosti.	42	31	27	62
6. Když se má společnost dobře, má se dobře i	28	46	26	62

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

zaměstnanec.				
7. Jsem hrdý na to, že pracuji v této společnosti.	50	42	8	62
8. Pracovní mezilidské vztahy jsou přátelské.	69	23	8	62
9. Kvalita odváděné práce se zvyšuje.	52	36	12	62
10. Vnímám možnost mého funkčního i platového postupu.	50	19	31	62
11. Příliš časté změny v organizačních předpisech týkajících se organizace mé práce.	4	15	81	62
12. Jsem průběžně seznamován s výsledky hospodaření společnosti.	21	19	60	62
13. Zním svůj popis práce.	74	12	14	62
14. Mohu se vyjádřit k realizovaným změnám ovlivňujících výkon mé práce.	26	44	30	62
16. Mám dostatečný přístup k informacím.	38	45	17	62
17. Mezi samotnými odděleními jsou bariéry.	42	27	31	62
18. Mezi vedením podniku a pracovníky jsou bariéry	33	37	30	62
19. Víím, kdo jsou naši zákazníci.	53	39	8	62
20. Vedení si váží mé práce vykonané nad rámec.	38	44	18	62

Konvalinka, s.r.o. Úroveň vnitrofiremní komunikace a motivace

Souhlasím ☺, nesouhlasím ☹, nevím, nejsem si jist, někdy ano někdy ne ☹

	☺	☹	☹	Odpověď
	%	%	%	%
1. Byl jsem seznámen s cíli firemní strategie pro rok 2009.	0	0	100	67
2. Zním dlouhodobé cíle svého pracoviště.	0	0	100	100
3. Zním krátkodobé cíle svého pracoviště.	100	0	0	100
4. Společnost mi vytváří dobré pracovní podmínky k výkonu mé práce.	50	50	0	67
5. Vidím možnost perspektivního růstu společnosti.	0	100	0	100
6. Když se má společnost dobře, má se dobře i zaměstnanec.	50	0	50	67
7. Jsem hrdý na to, že pracuji v této společnosti.	50	42	8	67
8. Pracovní mezilidské vztahy jsou přátelské.	100	0	0	100
9. Kvalita odváděné práce se zvyšuje.	33	33	33	100
10. Vnímám možnost mého funkčního i platového postupu.	0	100	0	100
11. Příliš časté změny v organizačních předpisech týkajících se organizace mé práce.	33	67	0	100
12. Jsem průběžně seznamován s výsledky hospodaření společnosti.	0	0	100	67
13. Zním svůj popis práce.	100	0	0	100
14. Mohu se vyjádřit k realizovaným změnám ovlivňujících výkon mé práce.	33	67	0	100
16. Mám dostatečný přístup k informacím.	67	33	0	100
17. Mezi samotnými odděleními jsou bariéry.	0	0	100	100
18. Mezi vedením podniku a pracovníky jsou bariéry	0	0	100	100
19. Víím, kdo jsou naši zákazníci.	100	0	0	100

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

20. Vedení si váží mé práce vykonané nad rámec.	38	44	18	67
---	----	----	----	----

Astra, s.r.o. Úroveň vnitrofiremní komunikace a motivace

Souhlasím ☺, nesouhlasím ☹, nevím, nejsem si jist, někdy ano někdy ne ☺

	☺	☹	☹	Odpověď
	%	%	%	%
1. Byl jsem seznámen s cíli firemní strategie pro rok 2009.	44	26	30	84
2. Zním dlouhodobé cíle svého pracoviště.	24	22	54	84
3. Zním krátkodobé cíle svého pracoviště.	72	28	0	84
4. Společnost mi vytváří dobré pracovní podmínky k výkonu mé práce.	58	25	17	84
5. Vidím možnost perspektivního růstu společnosti.	35	47	18	84
6. Když se má společnost dobře, má se dobře i zaměstnanec.	22	59	19	84
7. Jsem hrdý na to, že pracuji v této společnosti.	41	45	14	84
8. Pracovní mezilidské vztahy jsou přátelské.	82	10	8	84
9. Kvalita odváděné práce se zvyšuje.	52	40	8	84
10. Vnímám možnost mého funkčního i platového postupu.	44	18	38	84
11. Příliš časté změny v organizačních předpisech týkajících se organizace mé práce.	23	15	62	84
12. Jsem průběžně seznamován s výsledky hospodaření společnosti.	44	26	30	84
13. Zním svůj popis práce.	73	27	0	84
14. Mohu se vyjádřit k realizovaným změnám ovlivňujícím výkon mé práce.	23	61	16	84
16. Mám dostatečný přístup k informacím.	44	26	30	84
17. Mezi samotnými odděleními jsou bariéry.	8	10	82	84
18. Mezi vedením podniku a pracovníky jsou bariéry	8	10	82	84
19. Vím, kdo jsou naši zákazníci.	23	61	16	84
20. Vedení si váží mé práce vykonané nad rámec.	32	54	14	84

2. Frekvence a vůle k zavádění nových pracovních postupů, technologií a zásadních poznatků na všech úrovních a při všech činnostech společnosti.

INTERCANTIERI, s.r.o. Frekvence a vůle k zavádění inovací

Souhlasím ☺, nesouhlasím ☹, nevím, nejsem si jist, někdy ano někdy ne ☺

	☺	☹	☹	Odpověď
	%	%	%	%
1. Současné pracovní postupy a využívané technologie při své práci hodnotím jako zcela vyhovující.	100	0	0	100
2. Současné pracovní postupy a využívané technologie v organizaci celkově hodnotím jako zcela vyhovující.	50	50	0	100

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

3. V blízké době budu muset přizpůsobit svou práci pokročilým technologiím a pracovním postupům.	0	25	75	100
4. Při své práci si musím osvojovat nové pokročilé technologie a pracovní postupy neustále.	0	25	75	100
5. Při své práci si musím osvojovat nové pokročilé technologie a pracovní postupy zřídka.	75	25	15	100
6. Při své práci jsem si dosud nemusel osvojovat žádné nové pracovní postupy či nové technologie. (jsem v organizaci déle než 2 roky)	0	0	100	100

Pampeliška, s.r.o. Frekvence a vůle k zavádění inovací

Souhlasím 😊, nesouhlasím ☹, nevím, nejsem si jist, někdy ano někdy ne 😊

	😊	☹	☹	Odpověď
	%	%	%	%
1. Současné pracovní postupy a využívané technologie při své práci hodnotím jako zcela vyhovující.	62	23	15	62
2. Současné pracovní postupy a využívané technologie v organizaci celkově hodnotím jako zcela vyhovující.	28	46	26	62
3. V blízké době budu muset přizpůsobit svou práci pokročilým technologiím a pracovním postupům.	58	25	17	62
4. Při své práci si musím osvojovat nové pokročilé technologie a pracovní postupy neustále.	23	16	61	62
5. Při své práci si musím osvojovat nové pokročilé technologie a pracovní postupy zřídka.	61	16	23	62
6. Při své práci jsem si dosud nemusel osvojovat žádné nové pracovní postupy či nové technologie. (jsem v organizaci déle než 2 roky)	15	0	85	62

Konvalinka, s.r.o. Frekvence a vůle k zavádění inovací

Souhlasím 😊, nesouhlasím ☹, nevím, nejsem si jist, někdy ano někdy ne 😊

	😊	☹	☹	Odpověď
	%	%	%	%
1. Současné pracovní postupy a využívané technologie při své práci hodnotím jako zcela vyhovující.	67	33	0	100
2. Současné pracovní postupy a využívané technologie v organizaci celkově hodnotím jako zcela vyhovující.	67	33	0	100
3. V blízké době budu muset přizpůsobit svou práci pokročilým technologiím a pracovním postupům.	33	33	33	100
4. Při své práci si musím osvojovat nové pokročilé technologie a pracovní postupy neustále.	33	67	0	100
5. Při své práci si musím osvojovat nové pokročilé technologie a pracovní postupy zřídka.	33	33	33	100
6. Při své práci jsem si dosud nemusel osvojovat žádné nové pracovní postupy či nové technologie. (jsem v organizaci déle než 2 roky)	0	0	100	100

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

Astra, s.r.o.. Frekvence a vůle k zavádění inovací

Souhlasím ☺, nesouhlasím ☹, nevím, nejsem si jist, někdy ano někdy ne ☺

	☺	☹	☹	Odpověď
	%	%	%	%
1. Současné pracovní postupy a využívané technologie při své práci hodnotím jako zcela vyhovující.	82	10	8	84
2. Současné pracovní postupy a využívané technologie v organizaci celkově hodnotím jako zcela vyhovující.	44	26	30	84
3. V blízké době budu muset přizpůsobit svou práci pokročilým technologiím a pracovním postupům.	58	25	17	84
4. Při své práci si musím osvojovat nové pokročilé technologie a pracovní postupy neustále.	47	34	18	84
5. Při své práci si musím osvojovat nové pokročilé technologie a pracovní postupy zřídka.	10	8	82	84
6. Při své práci jsem si dosud nemusel osvojovat žádné nové pracovní postupy či nové technologie. (jsem v organizaci déle než 2 roky)	0	0	100	84

3. Schopnost řídicích pracovníků (mistr, předák) zapojených do stavebního provozu výstavby, rekonstrukcí či oprav bytových a nebytových budov, orientovat se v aktuálních trendech odvětví.

INTERCANTIERI, s.r.o. Odborné schopnosti řídicích pracovníků stavebního provozu

1 - Žádné, 2 – Základní, 3 – Pokročilé, 4 - Profesionální

	1.	2.	3.	4.	Odpověď
	%	%	%	%	%
1. Mé současné povědomí o dostupných možnostech tepelného „utěšňování“ domů hodnotím jako:	0	50	50	0	100
2. Mé zkušenosti s tzv. broušenými cihlami hodnotím jako:	50	50	0	0	100
3. Mé současné povědomí o environmentálně vyspělých novostavbách a vlastních odborných kompetencích v této oblasti hodnotím jako:	50	50	0	0	100
4. Mé současné povědomí o možnostech aplikace nanotechnologií (např. ochrana povrchů proti degradaci, aktivní ovlivnění vlastností povrchů pomocí nanotechnologií.) hodnotím jako:	100	0	0	0	100
5. Své schopnosti provádět dřevěné stavby hodnotím jako:	50	50	0	0	100
6. Své znalosti z oblasti instalace konvektorů a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	50	50	0	0	100
7. Své znalosti z oblasti systémů inteligentního řízení budov a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	100	0	0	0	100
8. Svůj přehled o rostoucích nárocích uživatelů bytových i nebytových prostor na nejnovější technologie a s tím související nutnost zabezpečit příslušné rozvody již ve fázi stavební přípravy,	0	50	50	0	100

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

hodnotím jako:					
9. Má znalost alespoň jednoho světového jazyka je:	50	0	50	0	100
10. Má schopnost využívat počítač, internet a související zařízení je:	50	0	0	50	100

Pampeliška s.r.o. Odborné schopnosti řídících pracovníků stavebního provozu

1 - Žádné , 2 – Základní, 3 – Pokročilé, 4 - Profesionální

	1.	2.	3.	4.	Odpověď
	%	%	%		%
1. Mé současné povědomí o dostupných možnostech tepelného „utěšňování“ domů hodnotím jako:	0	50	50	0	100
2. Mé zkušenosti s tzv. broušenými cihlami hodnotím jako:	0	50	0	50	100
3. Mé současné povědomí o environmentálně vyspělých novostavbách a vlastních odborných kompetencích v této oblasti hodnotím jako:	0	50	50	0	100
4. Mé současné povědomí o možnostech aplikace nanotechnologií (např. ochrana povrchů proti degradaci, aktivní ovlivnění vlastností povrchů pomocí nanotechnologií.) hodnotím jako:	100	0	0	0	100
5. Své schopnosti provádět dřevěné stavby hodnotím jako:	75	25	0	0	100
6. Své znalosti z oblasti instalace konvektorů a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	0	50	25	25	100
7. Své znalosti z oblasti systémů inteligentního řízení budov a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	50	50	0	0	100
8. Svůj přehled o rostoucích nárocích uživatelů bytových i nebytových prostor na nejrůznější technologie a s tím související nutnost zabezpečit příslušné rozvody již ve fázi stavební přípravy, hodnotím jako:	0	50	50	0	100
9. Má znalost alespoň jednoho světového jazyka je:	25	25	50	0	100
10. Má schopnost využívat počítač, internet a související zařízení je:	0	25	25	50	100

Konvalinka, s.r.o. Odborné schopnosti řídících pracovníků stavebního provozu

1 - Žádné , 2 – Základní, 3 – Pokročilé, 4 - Profesionální

	1.	2.	3.	4.	Odpověď
	%	%	%		%
1. Mé současné povědomí o dostupných možnostech tepelného „utěšňování“ domů hodnotím jako:	0	0	100	0	100
2. Mé zkušenosti s tzv. broušenými cihlami hodnotím jako:	0	0	0	100	100
3. Mé současné povědomí o environmentálně vyspělých novostavbách a vlastních odborných kompetencích v této oblasti hodnotím jako:	0	100	0	0	100
4. Mé současné povědomí o možnostech aplikace nanotechnologií (např. ochrana povrchů proti degradaci, aktivní ovlivnění vlastností povrchů pomocí nanotechnologií.) hodnotím jako:	100	0	0	0	100

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

5. Své schopnosti provádět dřevěné stavby hodnotím jako:	0	100	0	0	100
6. Své znalosti z oblasti instalace konvektorů a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	0	100	0	0	100
7. Své znalosti z oblasti systémů inteligentního řízení budov a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	100	0	0	0	100
8. Svůj přehled o rostoucích nárocích uživatelů bytových i nebytových prostor na nejrůznější technologie a s tím související nutnost zabezpečit příslušné rozvody již ve fázi stavební přípravy, hodnotím jako:	0	100	0	0	100
9. Má znalost alespoň jednoho světového jazyka je:	0	100	0	0	100
10. Má schopnost využívat počítač, internet a související zařízení je:	0	0	0	100	100

Astra, s.r.o. Odborné schopnosti řídicích pracovníků stavebního provozu

1 - Žádné , 2 – Základní, 3 – Pokročilé, 4 - Profesionální

	1.	2.	3.	4.	Odpověď
	%	%	%		%
1. Mé současné povědomí o dostupných možnostech tepelného „utěšňování“ domů hodnotím jako:	67	0	33	0	100
2. Mé zkušenosti s tzv. broušenými cihlami hodnotím jako:	67	33	0	0	100
3. Mé současné povědomí o environmentálně vyspělých novostavbách a vlastních odborných kompetencích v této oblasti hodnotím jako:	0	33	67	0	100
4. Mé současné povědomí o možnostech aplikace nanotechnologií (např. ochrana povrchů proti degradaci, aktivní ovlivnění vlastností povrchů pomocí nanotechnologií.) hodnotím jako:	100	0	0	0	100
5. Své schopnosti provádět dřevěné stavby hodnotím jako:	100	0	0	0	100
6. Své znalosti z oblasti instalace konvektorů a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	67	33	0	0	100
7. Své znalosti z oblasti systémů inteligentního řízení budov a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	33	67	0	0	100
8. Svůj přehled o rostoucích nárocích uživatelů bytových i nebytových prostor na nejrůznější technologie a s tím související nutnost zabezpečit příslušné rozvody již ve fázi stavební přípravy, hodnotím jako:	0	33	33	33	100
9. Má znalost alespoň jednoho světového jazyka je:	33	33	0	33	100
10. Má schopnost využívat počítač, internet a související zařízení je:	33	33	0	33	100

4. Schopnost neřídicích pracovníků zapojených do stavebního provozu výstavby, rekonstrukcí či oprav bytových a nebytových budov, orientovat se v aktuálních trendech odvětví.

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

INTERCANTIERI, s.r.o. Odborné schopnosti neřídících pracovníků stavebního provozu

1 - Žádné, 2 – Základní, 3 – Pokročilé, 4 - Profesionální

	1.	2.	3.	4.	Odpověďelo
	%	%	%		%
1. Mé současné povědomí o dostupných možnostech tepelného „utěšňování“ domů hodnotím jako:	0	100	0	0	100
2. Mé zkušenosti s tzv. broušenými cihlami hodnotím jako:	100	0	0	0	100
3. Mé současné povědomí o environmentálně vyspělých novostavbách a vlastních odborných kompetencích v této oblasti hodnotím jako:	100	0	0	0	100
4. Mé současné povědomí o možnostech aplikace nanotechnologií (např. ochrana povrchů proti degradaci, aktivní ovlivnění vlastností povrchů pomocí nanotechnologií.) hodnotím jako:	100	0	0	0	100
5. Své schopnosti provádět dřevěné stavby hodnotím jako:	0	100	0	0	100
6. Své znalosti z oblasti instalace konvektorů a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	100	0	0	0	100
7. Své znalosti z oblasti systémů inteligentního řízení budov a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	100	0	0	0	100
8. Svůj přehled o rostoucích nárocích uživatelů bytových i nebytových prostor na nejrůznější technologie a s tím související nutnost zabezpečit příslušné rozvody již ve fázi stavební přípravy, hodnotím jako:	0	100	0	0	100
9. Má znalost alespoň jednoho světového jazyka je:	100	0	0	0	100
10. Má schopnost využívat počítač, internet a související zařízení je:	50	50	0	0	100

Pampeliška, s.r.o. Odborné schopnosti neřídících pracovníků stavebního provozu

1 - Žádné, 2 – Základní, 3 – Pokročilé, 4 - Profesionální

	1.	2.	3.	4.	Odpověďelo
	%	%	%		%
1. Mé současné povědomí o dostupných možnostech tepelného „utěšňování“ domů hodnotím jako:	11	55	23	11	86
2. Mé zkušenosti s tzv. broušenými cihlami hodnotím jako:	11	77	11	0	86
3. Mé současné povědomí o environmentálně vyspělých novostavbách a vlastních odborných kompetencích v této oblasti hodnotím jako:	23	77	0	0	86
4. Mé současné povědomí o možnostech aplikace nanotechnologií (např. ochrana povrchů proti degradaci, aktivní ovlivnění vlastností povrchů pomocí nanotechnologií.) hodnotím jako:	89	11	0	0	86

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

5. Své schopnosti provádět dřevěné stavby hodnotím jako:	77	23	0	0	86
6. Své znalosti z oblasti instalace konvektorů a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	33	66	22	11	86
7. Své znalosti z oblasti systémů inteligentního řízení budov a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	89	11	0	0	86
8. Svůj přehled o rostoucích nárocích uživatelů bytových i nebytových prostor na nejrůznější technologie a s tím související nutnost zabezpečit příslušné rozvody již ve fázi stavební přípravy, hodnotím jako:	0	55	45	0	86
9. Má znalost alespoň jednoho světového jazyka je:	77	11	11	0	86
10. Má schopnost využívat počítač, internet a související zařízení je:	11	66	11	11	86

Konvalinka, s.r.o. Odborné schopnosti neřídících pracovníků stavebního provozu

1 - Žádné , 2 – Základní, 3 – Pokročilé, 4 - Profesionální

	1.	2.	3.	4.	Odpověďelo
	%	%	%		%
1. Mé současné povědomí o dostupných možnostech tepelného „utěšňování“ domů hodnotím jako:	0	100	0	0	100
2. Mé zkušenosti s tzv. broušenými cihlami hodnotím jako:	50	0	50	0	100
3. Mé současné povědomí o environmentálně vyspělých novostavbách a vlastních odborných kompetencích v této oblasti hodnotím jako:	100	0	0	0	100
4. Mé současné povědomí o možnostech aplikace nanotechnologií (např. ochrana povrchů proti degradaci, aktivní ovlivnění vlastností povrchů pomocí nanotechnologií.) hodnotím jako:	100	0	0	0	100
5. Své schopnosti provádět dřevěné stavby hodnotím jako:	0	100	0	0	100
6. Své znalosti z oblasti instalace konvektorů a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	100	0	0	0	100
7. Své znalosti z oblasti systémů inteligentního řízení budov a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	100	0	0	0	100
8. Svůj přehled o rostoucích nárocích uživatelů bytových i nebytových prostor na nejrůznější technologie a s tím související nutnost zabezpečit příslušné rozvody již ve fázi stavební přípravy, hodnotím jako:	50	50	0	0	100
9. Má znalost alespoň jednoho světového jazyka je:	0	100	0	0	100
10. Má schopnost využívat počítač, internet a související zařízení je:	0	100	0	0	100

Astra, s.r.o. Odborné schopnosti neřídících pracovníků stavebního provozu

1 - Žádné , 2 – Základní, 3 – Pokročilé, 4 - Profesionální

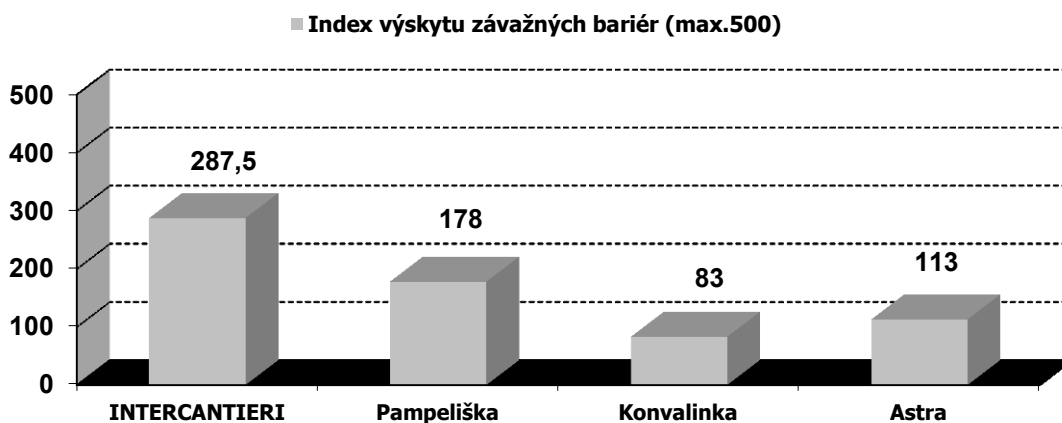
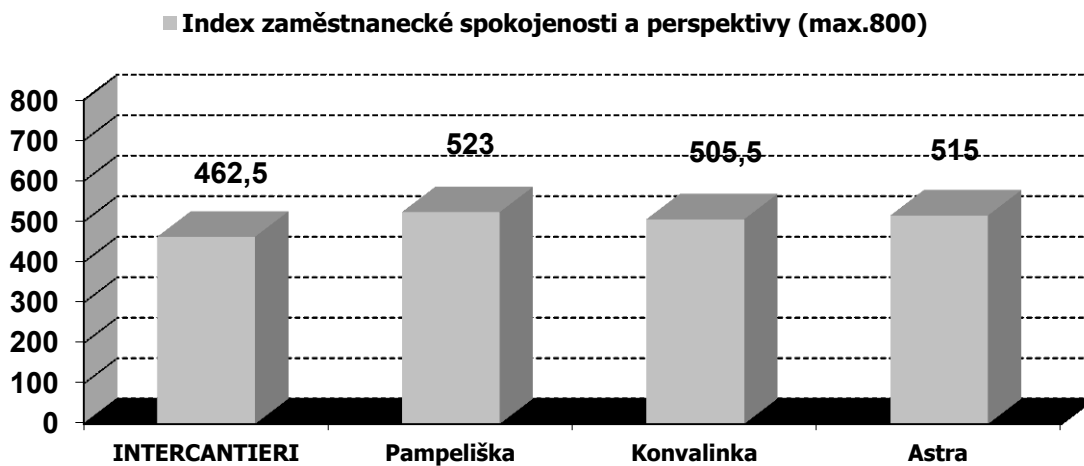
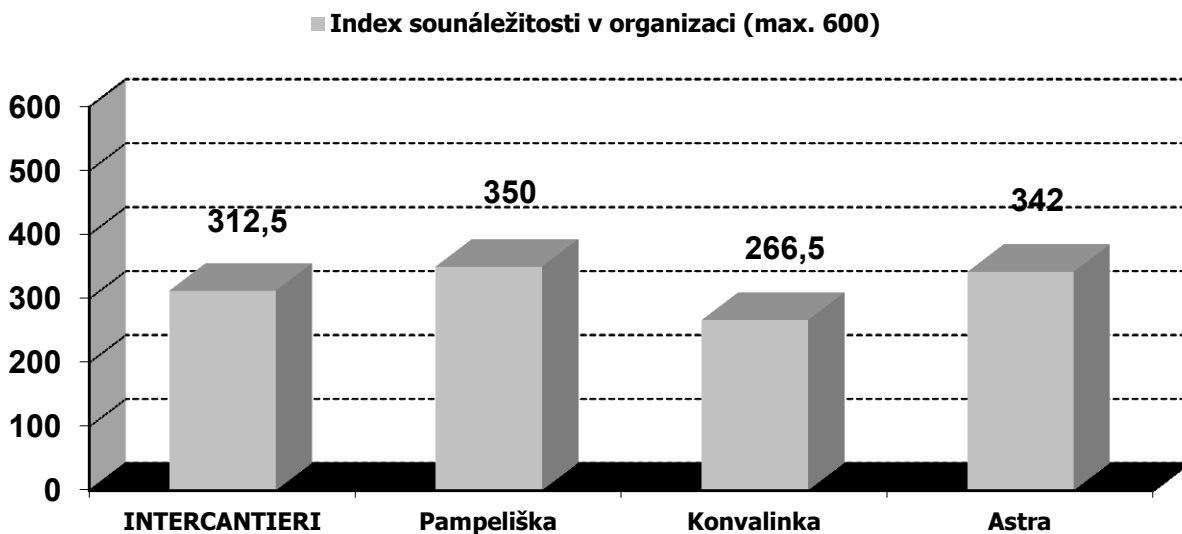
	1.	2.	3.	4.	Odpověďelo
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------------

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

	%	%	%		%
1. Mé současné povědomí o dostupných možnostech tepelného „utěšňování“ domů hodnotím jako:	32	40	28	0	100
2. Mé zkušenosti s tzv. broušenými cihlami hodnotím jako:	84	16	0	0	100
3. Mé současné povědomí o environmentálně vyspělých novostavbách a vlastních odborných kompetencích v této oblasti hodnotím jako:	16	36	40	8	100
4. Mé současné povědomí o možnostech aplikace nanotechnologií (např. ochrana povrchů proti degradaci, aktivní ovlivnění vlastností povrchů pomocí nanotechnologií.) hodnotím jako:	92	8	0	0	100
5. Své schopnosti provádět dřevěné stavby hodnotím jako:	92	8	0	0	100
6. Své znalosti z oblasti instalace konvektorů a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	84	8	8	0	100
7. Své znalosti z oblasti systémů inteligentního řízení budov a odborné kompetence při odpovídající přípravě prostor hodnotím jako:	92	8	0	0	100
8. Svůj přehled o rostoucích nárocích uživatelů bytových i nebytových prostor na nejmodernější technologie a s tím související nutnost zabezpečit příslušné rozvody již ve fázi stavební přípravy, hodnotím jako:	8	64	28	0	100
9. Má znalost alespoň jednoho světového jazyka je:	40	40	12	8	100
10. Má schopnost využívat počítač, internet a související zařízení je:	32	28	40	0	100

Šetřením byla identifikována přibližná shoda napříč jednotlivými společnostmi. Graficky znázorněná data jsou syntézou získaných informací, přičemž na jednotlivé výraznější odchylky u jednotlivých firem je poukázáno v závěru jednotlivých hodnocení při kvalitativní interpretaci.

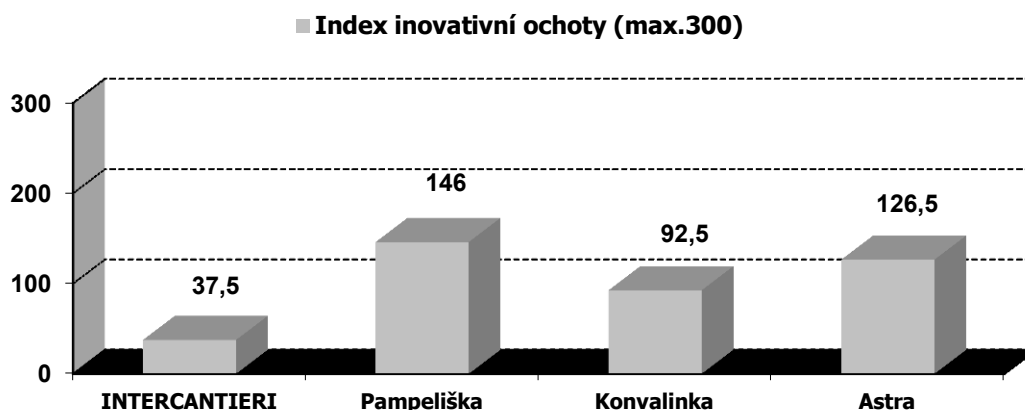
1. Úroveň vnitrofiremní komunikace a motivace

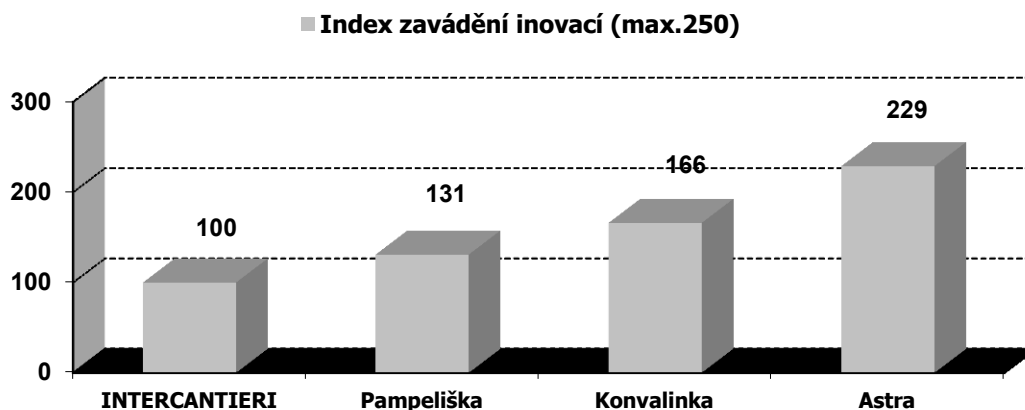


Odpovědi ukázaly, že silnou stránkou všech společností je orientace zaměstnanců na krátkodobé cíle a znalost popisu práce naprosté většiny zaměstnanců. Z hlediska koncepční a strategické práce respondenti hodnotí svoji informovanost a připravenost již méně dobře a odpovědi ukazují, že pouze menšina zaměstnanců zná celofiremní strategii, přičemž nejpříznivěji lze hodnotit situaci v Astra. S tím koresponduje také údaj, který uvádí, že pouze okolo 50% zaměstnanců je hrdých na to, že pracují v daných společnostech. Zajímavým výstupem je hodnocení respondentů z pohledu bariér mezi řídicími strukturami ve společnosti. Odpovědi ukazují, že zaměstnanci vnímají bariéry mezi vedením i odděleními, zejména ve společnostech Intercantieri a Pampeliška je třeba věnovat pozornost zjištěným překážkám (neznalost popisu práce, nedostatečný přístup k informacím apod.). Respondenti nevidí možnost svého platového růstu a funkčního růstu, zejména pak ve společnostech INTERCANTIERI a Konvalinka. Současné vztahy na pracovišti nepředstavují překážku rozvoje žádné z firem. Zaměstnanci všech společností jsou v zásadě motivováni k práci pro organizaci i k práci na sobě, mají pozitivní přístup k budoucnosti.

Doporučení: Zaměřit se na zvýšení informovanosti o koncepci společnosti, vizi a cílech s dlouhodobou perspektivou. Více propracovat komunikaci se zaměstnanci týkající se zaváděných změn ve společnosti, možnostech kariérového růstu (manažerský růst, odborný růst) a posílit spolupráci mezi odděleními i vedením společnosti.

2. Frekvence a vůle k zavádění nových pracovních postupů, technologií a zásadních poznatků na všech úrovních a při všech činnostech společnosti.



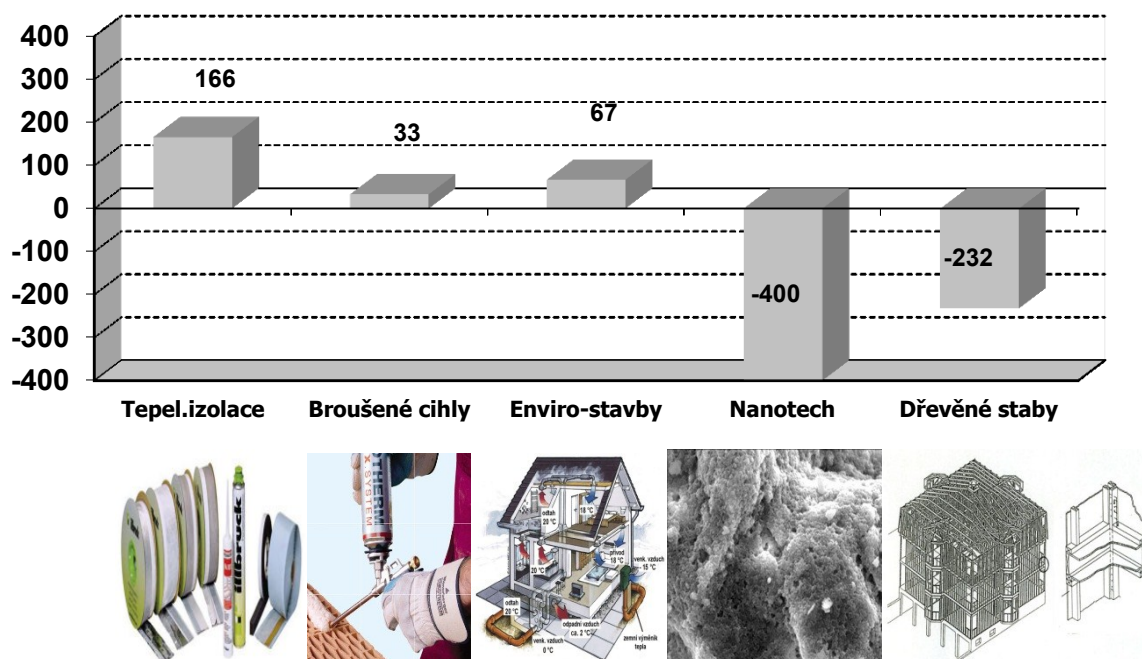


Vstřícnost zaměstnanců k novým technologiím a pracovním postupům se nepotvrdila. Zejména u společností Intercantieri a Konvalinka je kladen důraz na zavedené procesy. Automatické přijímání inovací ze strany zaměstnanců se jeví jako obtížně realizovatelné, což může být způsobeno věkovou skladbou, nedostatečnou motivací, neochotou učit se novým věcem, nízkou profesní sebedůvěrou i odbornou nekompetencí. Náprava zjištěného stavu a zavádění inovací se v žádné ze společností neobejde bez systémového řešení.

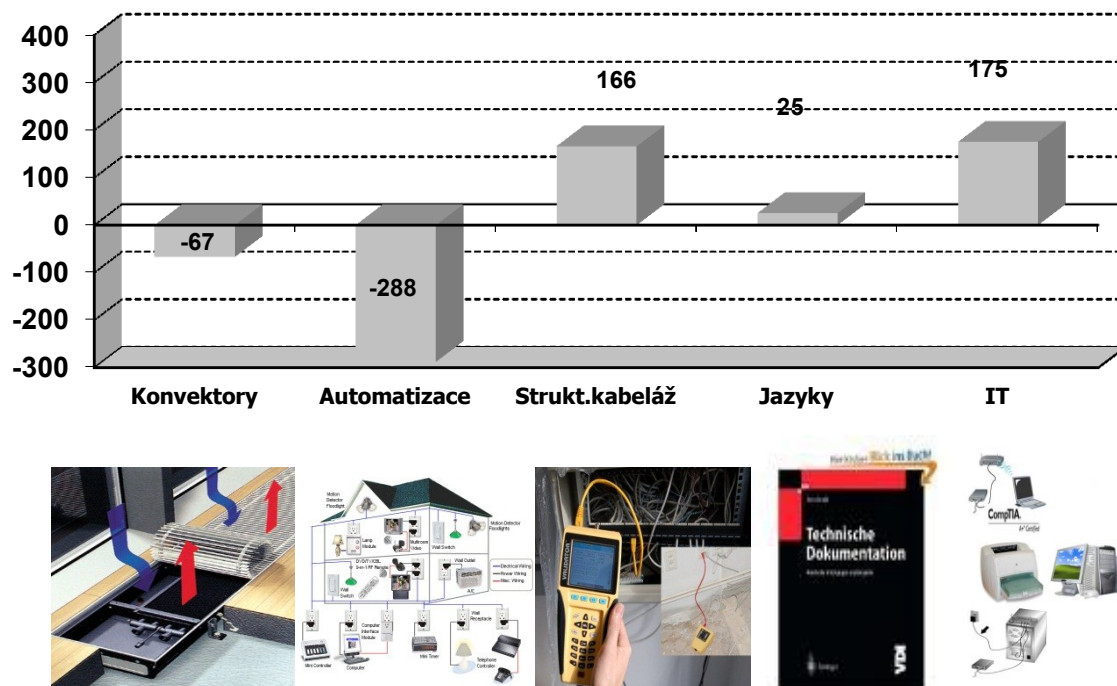
Vzájemný poměr indexu zavádění inovací ukazuje na podstatný rozdíl mezi společnostmi Astra, jejíž zaměstnanci musí častěji měnit své návyky, a zbylými společnostmi, zejména společností Intercantieri, kde je frekvence zavádění pokročilých technologií relativně velmi nízká. Výsledky analýzy požadovaných odborných znalostí zaměstnanců však nedokládají vazbu mezi zaváděnými inovacemi v Astra a strategickými požadavky managementu.

3. Schopnost řídicích pracovníků (mistr, předák) zapojených do stavebního provozu výstavby, rekonstrukcí či oprav bytových a nebytových budov, orientovat se v aktuálních trendech odvětví.

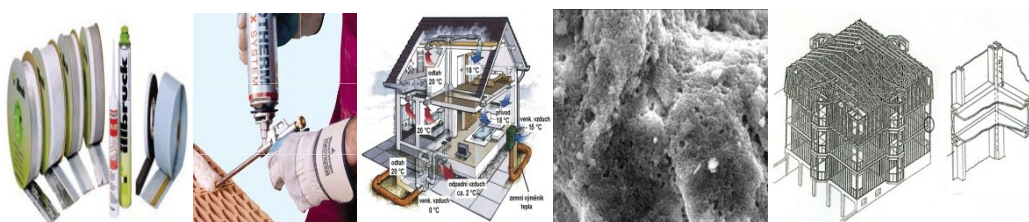
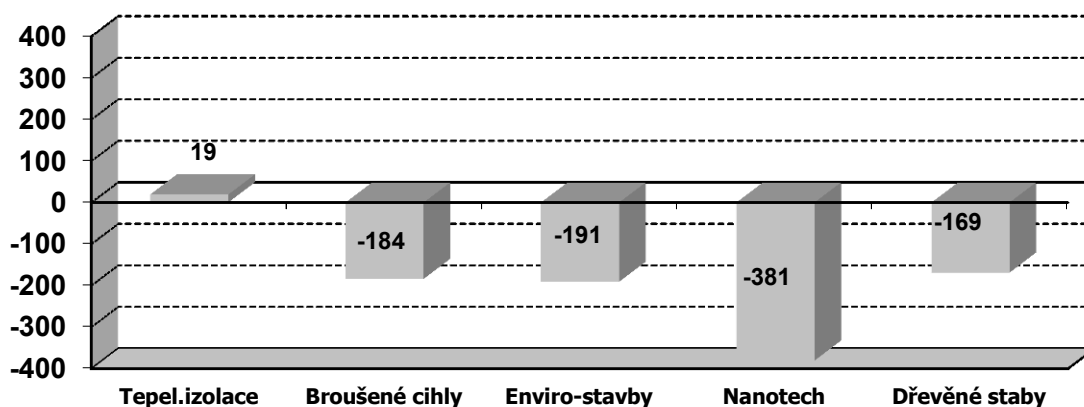
■ Index odborných kompetencí řídicích pracovníků



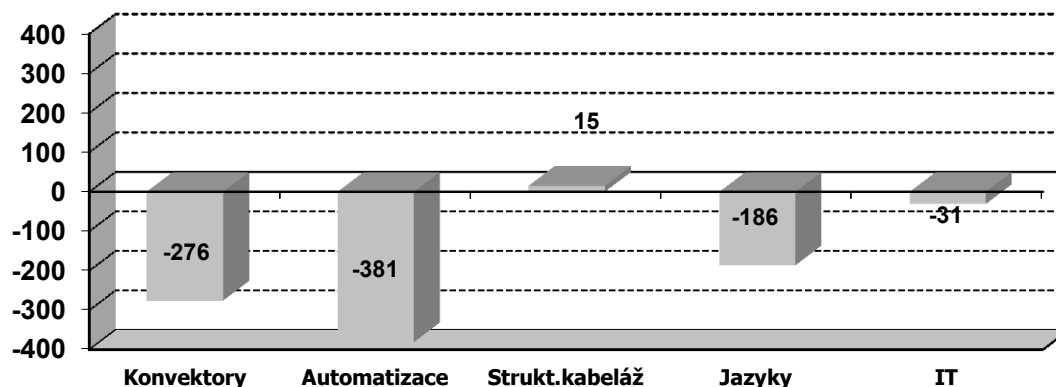
■ Index odborných kompetencí řídicích pracovníků



■ Index odborných kompetencí neřídících pracovníků



■ Index odborných kompetencí neřídících pracovníků



Kombinace nízké inovativní ochoty zaměstnanců a jejich nedostatečného profesního vybavení k výzvám počátku 21.století, představuje pro firmy hrozbu. Za těchto okolností a s přihlédnutím k situaci na trhu práce ve stavebnictví i krizi učňovského školství, se zavádění nových technologií jeví

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

jako dlouhodobý proces, založený na postupném zvyšování kvalifikace vlastních zaměstnanců a spolupráce s odbornými učiteli – výchovou mladých talentů.

Šetření, jehož cílem bylo zjistit představy zaměstnanců o konkrétní podobě vlastního vzdělávacího procesu se zúčastnil výběr dvanácti zaměstnanců ze všech čtyř firem. Součástí bylo také nestandardizované šetření formou porady.

III. Vzdělávání

1. Jak často by se externí vzdělávací akce pro Vás měly konat?

	Odpovědělo 12
1 x za půl roku	5
1 x za rok	0
1 x za měsíc	3
Častěji	2

2. Které metody vzdělávání jsou podle Vašeho názoru pro naši společnost nejvhodnější a neefektivnější? (můžete označit více možností)

	12
Otevřené kurzy (navštěvované individuálně dle potřeb u externích společností)	10
Zácvik na pracovišti (delší čas. období)	6
- mítinky, pracovní porady	7
Týmová práce	10
- trénink (výcvik) dovedností	12
- odborný výklad k aktuálním tématům zajišťovaný externí firmou	3
Pracovní stáž	5
- odborný výklad k aktuálním tématům zajišťovaný interními pracovníky (odborníky v dané oblasti)	2
- samostudium	1

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

3. Jak vhodné jsou pro Vás následující formy vzdělávacích akcí:

	vhodné	méně vhodné	Nevhodné
Několikahodinové	8	2	2
Jednodenní	9	1	2
Dvoudenní víkendové (pátek+sobota)	2	4	6
Dvoudenní v pracovním týdnu	4	6	2

4. Kolik dní v roce jste ochotni věnovat mimooborovému vzdělávání?

(vzdělávání mimo svoji profesní odbornost např. týmová práce, odbourávání stresu, prezentační dovednosti, asertivita atd.)

	12
Jeden den	0
2 – 5 dní	3
6 – 10 dní	4
11 – 15 dní	5
16 – 20 dní	0
21 – 25 dní	0
Více	0

5. Kolik dní v roce jste ochotni věnovat oborovému vzdělávání?

(vzdělávání související s přípravou, rekvalifikací či rozvojem v oblasti profesního rozvoje)

	12
0 – 10 dní	2
11 – 15 dní	2

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

16 – 20 dní	3
21 – 25 dní	4
26 – 30 dní	1
Více	0

6. V případě, že by zaměstnavatel zajistil a částečně hradil jazykové vzdělání, kolik jste ochotni si na toto vzdělání finančně přispívat? Uveďte v %.

	12
Do 10%	2
Do 20%	2
Do 30%	7
Do 40%	0
Do 50%	1
Do 60%	0
Do 70%	0
Do 80%	0
Do 90%	0
Do 100%	0

Otázky v této sekci dotazníku byly zaměřeny na oblast, která by měla ukázat zájem respondentů v oblasti vzdělávání a konkretizovat co nejvíce jejich očekávání od tohoto procesu. Odpovědi ukázaly, že polovina respondentů by upřednostnila vzdělávání pouze 1x za půl roku. Z metod vzdělávání je nejvíce oslovil zácvik na pracovišti, týmová práce, trénink dovedností, pracovní stáže a otevřené kurzy. Tyto odpovědi ukazují, že respondentům chybí vzdělávání bezprostředně související s jejich pracovní pozicí, dá se předpokládat, že jim chybí vzory na pracovišti. Většina respondentů považuje za vhodné jednodenní vzdělávací aktivity, dále je zájem respondentů o několikahodinové kurzy a třetina upřednostňuje dvoudenní kurzy v pracovním týdnu. Důležité jsou také odpovědi respondentů u dotazu na počet dní, který by chtěli v roce věnovat mimooborovému a oborovému vzdělávání. U mimooborových vzdělávacích aktivit se počet pohybuje nejvíce 2-15ti dny, u

Příloha 1 – Analýza vzdělávání

oborových je to pak nejvíce do 30 dní v roce. Potřeba vzdělávání je touto odpovědí jednoznačně pojmenována. Co se týče možnosti podílet se na financování jazykového vzdělávání, pak většina respondentů je ochotna podílet se maximálně na 30 procentech nákladů.

Doporučení: Respondenti jsou velmi nejednotní v názorech na vzdělávání, proto je potřeba více zaměstnancům ukazovat možnosti vzdělávání na pracovišti i mimo něj, ukazovat nové metody práce ve vzdělávání a větší informovaností je vzdělávat k pozitivnímu postoji ke vzdělávání. V rámci celofiremní strategie pak je potřeba, aby management společnosti šel v tomto příkladem a ukazoval potřebnost a podporu vzdělávacím aktivitám, které povedou ke kvalitnější práci, ke spokojenosti a k dosažení cílů. Zodpovědnost každého nadřízeného je i v motivaci zaměstnanců ke vzdělávání, které má podpořit plnění pracovních úkolů a naplnění vize společnosti.

A. Přehled školení (technických, IT, jazykových, ekonomické-právních a tzv. měkkých dovedností).

1. Základy práce s počítačem

Základy práce s počítačem bude obsahovat 3 kurzy, které budou tematicky rozděleny. „Začínáme s počítačem“, který bude obsahovat základní obsluhu počítače a popis jednotlivých vstupních, výstupních zařízení a práci s nimi. „Začínáme s MS Windows“, kde budeme popisovat základní funkce nejrozšířenějšího operačního systému včetně implementovaných nástrojů, MS Outlook Express, MS Internet Explorer, Průzkumník, Příslušenství apod.. Poslední kurz bude věnován odstraňování nejčastějších problémů se kterými se uživatel při práci může setkat.

2. Práce s kancelářským balíkem Microsoft Office

Microsoft Office bude obsahovat 6 kurzů, které budou tematicky rozděleny dle jednotlivých programů v tomto balíku. Jmenovitě se jedná o programy MS Word, MS Excel, MS Outlook, MS PowerPoint, MS Access a z operačního systému Windows bude zařazen MS Internet Explorer. Kurz bude koncipován v rozsahu od začátečníků po pokročilé.

3. Práce s kancelářským balíkem Open Office (open source konkurent MS Office)

Tento kurz seznámí uchazeče s přímým konkurentem Microsoft Office a obsahuje kurzy podle programů v tomto softwarovém balíku.

Writer je textový procesor vhodný pro jakoukoliv činnost, od psaní krátkých dopisů až po psaní knih s obrázky, s křížovými odkazy, s obsahem, s rejstříky, seznamy použité literatury... Automatické dokončování slov, automatické formátování, automatická kontrola pravopisu během psaní velmi ulehčují práci. Writer je natolik výkonný, že si poradí i s úlohami z oblasti desktop publishing jako jsou sloupce (noviny) či brožury – jediným omezením je pouze představivost.

Pro práci s čísly se používá Calc. Tento mocný tabulkový procesor má všechny nástroje, které jsou třeba při výpočtech, analýzách, souhrnech nebo v prezentacích dat v tabulkách či grafech. Plně integrovaná nápověda ulehčuje práci se vzorci. Sofistikované rozhodovací nástroje jsou snadno přístupné. S pomocí „Průvodce daty“ lze zpracovávat externí data, třídit je, filtrovat, vytvářet mezisoučty a statistické analýzy.

Příloha 2 – Přehled školení

Impress je nejrychlejší nástroj pro tvorbu působivých multimediálních prezentací. Prezentace budou skutečně výjimečné díky nástrojům pro zvláštní efekty, animace a působivé obrázky.

Draw bude vytvářet vše od jednoduchých diagramů až po dynamické trojrozměrné obrázky a zvláštní efekty.

Base, ve verzi 2 zcela nový nástroj, umožňuje práci s databázovými daty přímo uvnitř OpenOffice.org. Vytváří a upravuje tabulky, formuláře, dotazy a sestavy buď z vaší vlastní databáze a nebo přímo z vestavěného HSQL databázového stroje.

4. Základy práce s elektronickou poštou

Seznámí účastníky kurzu s jednou z nejrozšířenějších forem komunikace a tou je bezesporu elektronická pošta, zkráceně e-mail. Představuje typy protokolů (pop3, IMAP, MS Exchange) jejich výhody a nevýhody, nabídku freemailu a jejich nastavení. Popíše funkce nejrozšířenějších klientů Outlook Express, Microsoft Outlook a Mozilla Thunderbird.

5. Základy práce s Microsoft Internet Explorer a Mozilla

Kurz se zaměřuje na používání aplikací Microsoft Internet Explorer a Mozilla Firefox, které jsou v této chvíli nejrozšířenějšími produkty na trhu. Podrobně rozebírá funkce obou prohlížečů, definuje standardy, kterých prohlížeče využívají a zaměřuje se také na nejčastější problémy s připojením k internetu.

6. Kurz Angličtiny (začátečník – pokročilý)

Základem budou kurzy angličtiny, které by měli posloužit k osvojení základních gramatických jevů a slovní zásoby. Kurz bude pokračovat specializovanými kurzy. Specializované kurzy angličtiny bude realizovat odborný garant těchto předmětů. Obsahem bude 15 kurzů založených na Případových studiích tzv. Case Studies z oboru Business English a Business Correspondence.

7. Kurz komunikace v italštině

S využitím poznatků Callanovy metody výuky jazyka, kde je kladen důraz na komunikaci a dynamickou komunikativní mimiku lektora, naučit zaměstnance firmy **konverzační formu jazyka** na mírně pokročilé úrovni. Důraz bude kladen na

překonání ostychu z mluvení a schopnost vyjadřovat se a rozumět. Vedení výuky vedoucím pracovníkem a zároveň rodilým mluvčím může přispět k lepším vztahům na pracovišti, zlepšení komunikace a zvýšení sounáležitosti.

8. Manažerská akademie

Kurzy manažerské akademie budou rozděleny do 4 kurzů, které budou zahrnovat finanční řízení, marketing, delegování v projektovém řízení a motivaci v projektovém řízení.

9. Quality Management System – příprava na práci v rámci certifikátů ISO

Modul Quality Management System je rozdělen do 3 kurzů se zaměřením na přípravu společnosti na certifikaci ISO 9000:2000. Obsahem jsou lekce zaměřené na politiku a strategii kvality procesů, auditů apod. Druhý test bude zaměřen na posílení vybudovaných procesů v rámci certifikace a jeho uvedení v praxi. Třetí kurz se bude zabývat komplexním přehledem o programu, cílech a průběhu programu. Všechny kurzy budou zakončeny testem.

10. Stavební právo

Cílem kurzu je hlubší analýza problematiky stavebního práva. Lepší porozumění oblastem územního řízení z pohledu investora, stavebního zákona a souvisejících předpisů, analýza zkušeností z praxe stavebního zákona, uzavírání a splnění smluv, bude mít pro firmy pozitivní efekt jak v přímé optimalizaci smluvních vztahů s obchodními partnery, tak v lepší eliminaci možných právních rizik.

11. Základy marketingu

Kurz vychází z předpokladu, že marketing úspěšné firmy prochází všemi jejími procesy a činnostmi a marketingové myšlení se dnes očekává nejen od vedení společnosti, ale od všech zaměstnanců. Cílem je, aby co největší počet zaměstnanců, zejména provozních, kteří jsou bez ohledu na manuální charakter své práce rovněž reprezentanty společnosti získalo základní představu o marketingové filozofii a povědomí o důležitosti marketingového přístupu pro úspěšné působení firmy na trhu. Budou tak moci aplikovat nabyté znalosti ve své každodenní praxi a stát se aktivním článkem marketingově řízených firem.

12. Marketing inovací

Kurz marketing a inovace přinese komplexní a strukturované znalosti a dovednosti z oblasti úspěšného zavádění inovací a systematického řešení marketingových problémů ve vazbě na okolí a ostatní funkce firmy. Významnou součástí kurzu je řešení případové studie a množství praktických příkladů, které vycházejí z reálných situací. Zařazení kurzu vychází z nutnosti přizpůsobení celkové prodejní a marketingové koncepce firem rozšířené nabídce poskytovaných služeb o inovativní produkty s vysokým marketingovým potenciálem.

13. Nákupní dovednosti

Kurz je zaměřen na pracovníky, kteří se aktivně podílejí na výběru dodavatelů produktů a služeb. Bude zaměřen na analýzu procesu výběru dodavatele (popis jednotlivých kroků a nejčastějších chyb), stanovení kritérií pro výběr dodavatele (organizační a psychologické podněty) a v neposlední řadě na zkvalitnění komunikačních dovedností pracovníků nákupu. (telefonní rozhovor, obchodní korespondence – poštovní i elektronická, jednání face-to-face). Znalosti získané v kurzu mají široké využití v dalších činnostech, se kterými se tito pracovníci v organizaci setkávají.

14. Ekologické povědomí

Cílem školení bude naučit zaměstnance chovat se šetrně a úsporně při každodenní práci. Zprostředkovat konkrétní návody, rady, tipy a doporučení. Poukázat na výhody využívání úsporných materiálů a technologií šetrných k ŽP. Vzdělávat pracovníky a prohlubovat jejich povědomí o otázkách životního prostředí, dodržovat zákony a další související předpisy z oblasti ochrany ŽP.

15. Veřejné dotace a jejich čerpání

Možností, jak mohou stavební firmy participovat na existenci nejrůznějších dotačních programů (EU, rozpočet ČR, zelená úsporám apod.) je celá řada a není jednoduchou záležitostí se na tyto příležitosti včas připravit (nabídkou služeb, vlastním projektem, potřebnou certifikací a odborností. Problematika dotací je administrativně náročná a vyžaduje hodně času a úsilí a také včasné informace. Kurz je určen pro pracovníky s rozhodující pravomocí, případně budoucí koordinátory, a poskytne dostatečný přehled o současných a budoucích příležitostech v této oblasti. Zároveň je jeho cílem přiblížit aspekty jednotlivých programů, včetně postupů, jak jich prakticky využít.

16. Personalistika

Cílem kurzu je zvládnutí problematiky výběru zaměstnanců, adaptačního procesu a rozvoje pracovníků ve firmě. Vybraným pracovníkům zprostředkuje odborné poznatky o mzdovotvorných faktorech a determinantách odměňování, zásadách odměňování ve firmě, mzdových formách (úkolová, tarifní, podílová, smíšená, časová) a jejich vlivu na výkon a motivaci, hodnocení pracovníků a jeho formy, zásady a druhy.

17. Týmová práce

Program je koncipován jako výcvikový kurz v němž se střídá krátký výklad se skupinovým řešením cvičných příkladů a interaktivní diskusí problémů. Výuka je vedena interaktivní formou s využitím skupinových řešení cvičných příkladů, které přispívají k praktickému ověření získaných poznatků z týmových cvičení z diskuse v modelových situacích.

18. Požadavky domácí automatizace na konstrukce budov

Účastník kurzu rozumí široké problematice přípravy budov ve fázi jejich výstavby či rekonstrukce na složité i jednoduché systémy domácích automatizačních systémů (vč. osvětlovacích systémů, dveřních a okenních systémů, elektronických klik apod.) Zaměření kurzu je interdisciplinární s důrazem na praktické demonstrace těchto systémů za využití multimediální techniky a praktické řešení modelových situací.

19. Systémy domácích automatizací

Úkolem kurzu je představit nejnovější trendy v oblasti domácích automatizačních systémů, síťových systémů, dveřních a domácích interphonů, CCTV systémů a související problematiky. Školení bude mít teoretický charakter a je určeno pracovníkům na všech pozicích ve společnosti.

20. Technologie nízkoenergetických a pasivních domů

Kurz je určen pro provozní pracovníky – stavební dělníky, připravující se na realizaci pokročilých technologií v oblasti snižování energetické náročnosti staveb a jejich vlastní výstavbu. Bude koncipován jak teoreticky, tak prakticky. Teoretické školení bude v oblasti vlastnosti jednotlivých systémů tohoto stavitelství (plné cihly, cihelné bloky, dřevostavba, prefabrikované stavby, cihlobeton s vnější izolací, plynosilikátové tvárnice) a

v oblasti souvisejících technologií - s ohledem na kompetence a pracovní zařazení těchto pracovníků. Praktický nácvik bude spočívat v seznamování s dostupnými technologiemi a nářadím, multimediální prezentaci a nácviku pracovních postupů na modelových situacích.

21. Rekonstrukce v pasivním standardu

Koncepce kurzu vychází ze znalostí, které jeho účastníci získali v modulu Technologie nízkoenergetických a pasivních domů. Navazuje na získané informace, doplňuje je o technologie masivního zateplení, přerušování tepelných mostů různými prostředky, superizolačních oken, letního chlazení a zimního ohřevu přiváděného vzduchu přes výměník napojený na zemní konektor a možných dalších řešení. Kurz bude kombinovat teorii a praxi s důrazem na specifickou pozici těchto pracovníků ve složitém komplexním procesu přípravy a realizace tohoto typu rekonstrukcí stavební firmou.

22. Požadavky moderní kabeláže na konstrukce budov a její montáž

Smyslem kurzu je rozšířit znalosti a odborné kompetence pracovníků v oblasti moderních kabeláží pro nové systémy požadované rezidenty budov. Tyto požadavky je nutné zohlednit již ve fázi přípravy stavby a její realizace a proto budou účastníci kurzu podrobně připraveni zabezpečit a koordinovat výstavbu v odpovídajícím standardu. Absolvent kurzu s předchozí instalátérskou zkušeností dokáže provádět a koordinovat instalaci strukturované kabeláže.

23. Stavění z broušených cihel

Kurz pro zedníky; praktická aplikace systémů z broušených cihel a specifika práce s broušenými cihlami.

24. Stavby a stavební konstrukce ze dřeva

Absolvent kurzu je schopen provádět základní dřevěné stavební konstrukce a je připraven aktivně se podílet na výstavbě dřevěných montovaných domů.

25. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců při práci je jednou ze základních povinností každého zaměstnavatele, včetně zajištění pravidelných školení v této oblasti. Tato povinnost vyplývá ze zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce v platném znění. Základním cílem kurzu je prevence v oblasti BOZP, popř. vyloučení rizik, vznikající při každé činnosti.

26. Školení řidičů vozidel do 3,5 tuny

Příloha 2 – Přehled školení

Smyslem kurzu je využít online služba umožňující zákonné školení řidičů vozidel do 3,5 tuny, jejich přezkoušení a získání potřebné dokumentace na základě požadavků zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce a to bez nutnosti fyzické přítomnosti lektora.

27. Moderní topné systémy

Kurz poskytne relevantní informace o konkrétním systému (systémech) vytápění interiérů. Zejména seznámí s montážním návodem a blíže se bude věnovat možným úskalím při instalaci (betonáž konvektoru, zapojení otopné vody apod.)

28. Nanotechnologie ve stavebnictví

Seznámení s dostupnými výrobky aplikovatelnými ve stavebnictví, které využívají nanotechnologií a představují kvalitativní posun a v případě zavedení marketingovou devizu a zvýšení konkurenceschopnosti. (aktuálně např. nové fasádní barvy, omítky apod.)

29. Montáž protipožárních SDK systémů

Účastníci kurzu se zkušenostmi s montáží sádkartonových systémů budou připravováni na certifikační zkoušku Cechu sádkartonářů ČR. Obsahem kurzu bude montáže příček ze zárubní, montáže stropního podhledu, tmelení, opravy povrchů, montáž tepelně izolačních materiálů a v neposlední řadě příprava na úspěšné vykonání teoretického testu při certifikaci.

30. Moderní technologické postupy montáže oken

Zprostředkovat zaměstnancům nezbytná pravidla a doporučení, jejichž smyslem je schopnost řádně montovat okna a balkónové dveře způsobem, který zajistí kvalitu díla po celou dobu užívání oken a vyšší uživatelský komfort. Vyškolit pracovníky schopné provádět nadstandardní montáž parotěsné zábrany (systému i3) a zajistit tak zvýšenou úsporu energie v souladu s normou ČSN 73 05 40 – 2 .

B.

Odborné kurzy pro další stavební subjekty a stavebníky (budou do ŠS zaváděny od 3. roku provozu)

- Odborné zajištění výuky vychází z vlastních personálních kapacit a proto je k dispozici podrobná charakteristika modulů i jejich předběžný harmonogram zavádění viz. příložený soubor „harmonogram kurzů pro účely externích subjektů“.

OVI – Zednické praktikum A

Cílová skupina: Nekvalifikovaní stavební dělníci

Účast nekvalifikovaných stavebních dělníků na realizaci stavebních zakázek je běžným koloritem a nelze na ni nahlížet pouze negativně, zejména v případech, kdy vykonávají pouze pomocné práce. S ohledem snižující se nabídku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce a rostoucí cenu jejich práce, se jeví zvyšování podílu nekvalifikovaných dělníků jako nežádoucí a obtížně vyhnutelné.³⁷

Výrazný nedostatek kvalifikovaných řemeslníků ve stavebnictví dokládají všechny sektorové analýzy provedené v posledních letech. Potvrdila jej například výzkumná činnost Národní observatoře zaměstnanosti a vzdělávání ve svém projektu „budoucnost profesí“³⁸, alarmující správu s názvem „krize učňovského školství ve stavebnictví a návrhy jeho řešení“³⁹ předložil svaz podnikatelů ve stavebnictví.

Nekvalifikované (pomocné) pracovníky lze považovat za nejobtížněji školitelé a vzdělatelné zaměstnance, protože mají pocit, že toho umějí tak málo, že další vzdělávání nemá smysl. Formát kurzu je koncipován tak, aby se kurz stal významným impulsem k překonání podobných bariér.

Cíl kurzu: Hlavním cílem modulu je napomoci nekvalifikovaným stavebním dělníkům získat část znalostí, schopností a dovedností nutných k plnohodnotnému začlenění do pracovního procesu. Jeho absolvováním by měli být schopni samostatně **řešit některé náročnější dílčí úkoly**. Účast v prakticky orientovaném kurzu s minimem teorie a s důrazem na vzájemnou komunikaci, společné řešení modelových situací spojené předáváním zkušeností, by je měla **motivovat k dalšímu rozvoji**, na jehož konci může být získání osvědčení o dílčí kvalifikaci, případně i výučního listu.

Lektor: Tomáš Kopřiva

Hodinová dotace: Celková délka trvání kurzu je 48 vyučovacích hodin. Výuka bude probíhat v blocích o dvou vyučovacích hodinách a v týdenních intervalech. Doba trvání kurzu je tedy 24 týdnů (6 měsíců).

Cíle kurzu vyjádřené konkrétními dosaženými dovednostmi a kompetencemi:

³⁷ Počet absolventů stavebních profesí: 1999-6927, 2001-3783, 2006-3256 (zdroj: businessinfo.cz)

³⁸ <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/stavebnictvi.html>

³⁹ http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/UCNOVSKE_SKOLSTVI.pdf

Příloha 2 – Přehled školení

- Orientace v možnostech zvyšování kvalifikace, odborného růstu a výhodách s tím souvisejících.
- Schopnost obsluhovat strojní zařízení pro zednické práce. Dokázat správně volit, použít a udržovat různé nářadí a pomůcky.
- Samostatně navrhovat pracovní postupy zdění nosných stěn, příček, kleneb, komínů a dalších konstrukčních prvků.
- Vyrobit maltu nebo čerstvý beton ze suchých maltových a betonových směsí nebo složek na stavbě.
- Zdít nosné stěny a volně stojící nosné pilíře z cihel, tvárnic a bloků; samostatně vyzdívát příčky.
- Pokračovat v kurzu pro zaučené zedníky – „Zednické praktikum B“

Způsob ukončení kurzu:

- Týmově koncipovaná zkouška z nabytých dovedností.
- Udělení „Osvědčení o absolvování školení v kurzu ZEDNICKÉ PRAKTIKUM A“ obsahující výpis získaných a ověřených dovedností.

OVII – Zednické praktikum B

Cílová skupina: *Uchazeči o osvědčení o dílčí kvalifikaci „zedník“ (kód 36-020/H)*

Za uchazeče o dílčí kvalifikaci „zedník“ lze považovat zejména osoby, které mají zájem získat celorepublikově platný doklad o zednické kvalifikaci dosažené neformálním vzděláváním nebo informálním učením. Modul je přizpůsoben požadavkům Národní soustavy kvalifikací⁴⁰. Zaměstnancům motivovaným k získání dokladu, který v konečném důsledku zvyšuje jejich mobilitu a uplatnitelnost na trhu práce i předpoklady na růst platového ohodnocení, poskytuje nezbytné znalosti a schopnosti. Stávajícím zaměstnavatelům účastníků kurzu zase přináší veškeré efekty, jež plynou z efektivního a zcela dobrovolného rozvíjení odborných kompetencí osvědčených zaměstnanců. Účastníky kurzu by měli být především absolventi modulu „Zednické praktikum A“, případně i jiní zaměstnanci splňující schopnosti dosažené absolvováním tohoto přípravného kurzu.

Cíl kurzu: Absolvent kurzu je schopen zastávat práci zedníka; provádět základní zednické práce, tj. betonování, zdění zdiva z různých druhů materiálů, monolitické a montované vodorovné konstrukce, povrchové úpravy, jednoduché tepelné izolace a hydroizolace, osazovat výrobky přidružené stavební výroby a práce při přestavbách budov. Smyslem je také využít kontaktu školených osob s reálným provozem stavebních firem a vést je k zainteresovanosti na kvalitě výstupů a spokojenosti zákazníka. Absolvent kurzu by měl být připraven na úspěšné zvládnutí zkoušky z odborné způsobilosti „zedník“

⁴⁰ **Národní soustava kvalifikací** je veřejně přístupný registr všech úplných a dílčích kvalifikací potvrzovaných, rozlišovaných a uznávaných na území České republiky, zveřejněných na www.narodni-kvalifikace.cz

Příloha 2 – Přehled školení

dle NSK, zejména za předpokladu účasti v doplňujících kurzech organizovaných školícím střediskem Intercantieri.

Lektor: Tomáš Kopřiva

Hodinová dotace: Celková délka trvání kurzu je 50 vyučovacích hodin. Výuka bude probíhat v blocích o dvou vyučovacích hodinách a v týdenních intervalech. Doba trvání kurzu je tedy 25 týdnů (6-7 měsíců).

Cíle kurzu vyjádřené konkrétními dosaženými dovednostmi a kompetencemi:

- Orientace ve stavebních výkresech a dokumentaci.
- Schopnost dostupnými prostředky (měřidla, smyslové vjemy) posoudit kvalitu stavebních materiálů.
- Dokázat popsat postup vytyčování konstrukčních prvků podle výkresové dokumentace, schopnost vytyčit jednoduchou stavební konstrukci.
- Vypočítat spotřebu materiálu pro zdění.
- Zhotovovat a osazovat výztuže jednoduchých železobetonových konstrukcí vyráběných na stavbě.
- Betonovat vodorovné konstrukce z betonu a železobetonu.
- Dokázat vhodně pojmenovat a popsat činnosti, s nimiž se zedník při výkonu práce běžně setkává.

Způsob ukončení kurzu:

- Individuální přezkoušení z jedné vylosované činnosti – ověření příslušné způsobilosti formou praktického předvedení s výkladem, případně slovním popisem, dle charakteru činnosti.
- Udělení „Osvědčení o absolvování školení v kurzu ZEDNICKÉ PRAKTIKUM B“ obsahující výpis získaných a ověřených dovedností.

OV III – Školení stavebních firem pro práci s materiálem POROTHERM (broušené cihly)

Cílová skupina: *Týmy kombinované ze schopných zedníků a pomocníků vyslané stavebními firmami.*

K účasti na tomto periodicky opakovaném jednorázovém školení, vede stavební firmy jak zájem zvýšit schopnost svých zaměstnanců provádět zdivo moderním systémem Porotherm, tak také získání odborného osvědčení a doporučení firmy zákazníkům, coby dodavatele pro výstavbu objektů z těchto broušených cihel. Školící středisko INTERCANTIERI bude sloužit jako ideálně připravené pracoviště v souladu s požadavky kladenými společnostmi Wienerberger, která toto školení bezplatně obstará po personální stránce.⁴¹

⁴¹http://www.wienerberger.cz/servlet/Satellite?pagename=Wienerberger/WBArticle/ArticleText05&c=WBArticle&cid=1174589612537&sl=wb_cz_home_cs

Příloha 2 – Přehled školení

Role školícího střediska bude jednak informační, tedy zajištění stavební firmy a jednak koordinační, spočívající v přípravě pracoviště a pozvání stavebního technika společnosti Wienerberger.

Školení reaguje na dynamické změny v technologiích a na potřebu nových profesních dovedností odborně vzdělaných občanů v průběhu jejich celoživotní kariéry. Z tohoto pohledu je realizace těchto školení plně v souladu se strategickými materiály MŠMT, především Implementačním plánem strategie celoživotního učení a také Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost – Prioritní osa 1.

Cíl kurzu: Seznámit pracovníky s high-tech cihlami, které si nacházejí své pevné místo na stavbách v České republice a jejichž obliba neustále vzrůstá. Zvýšit konkurenceschopnost firmy možností realizovat stavby touto technologií, získat odborné osvědčení.

Lektor: Autorizovaný technik společnosti Wienerberger – cihlářský průmysl.

Hodinová dotace: Délka školení je 5 hodin. Kurz je jednorázový.

Cíle kurzu vyjádřené konkrétními dosaženými dovednostmi a kompetencemi:

Pracovníci jsou teoreticky i prakticky obeznámeni s technickými a technologickými předpisy výrobce pro provádění staveb ze systému POROTHERM CB v oblastech:

- prvky cihlového systému Porootherm CB
- pomůcky pro práci se systémem Porootherm CB
- malty pro zakládání a zdění
- zaměření základové desky
- založení 1. vrstvy zdiva
- zásady správného zdění dalších vrstev zdiva
- vnitřní nosné zdi a příčky
- povětrnostní vlivy
- překlady

Způsob ukončení kurzu:

- Získání odborného osvědčení pro firmu, na jehož základě bude zveřejněna na internetových stránkách společnosti Porootherm, jako stavební firma doporučovaná pro výstavbu objektů z těchto cihel.

OV IV – Jak na obklady

Cílová skupina: Zedníci a stavební dělníci s praxí, kteří mají zájem rozšířit své schopnosti pod vedením zkušeného instruktora o málopočetný obor obkladačských prací. Vstupní předpoklady jsou zejména schopnost provádět omítky a základní znalost hydroizolační problematiky a kladný vztah k preciznosti (rovinatost spár, pravé úhly).

Příloha 2 – Přehled školení

Kurz využívá výstupů z projektu podpořeného OP vzdělávání pro konkurenceschopnost; „zlepšení podmínek pro výuku máločetných oborů vzdělání“ (CZ.1.07/1.1.12/01.0007), zejména vypracovaných titulů učebnic.

Cíl kurzu: Absolvent je veden k samostatné a zodpovědné práci, zodpovědnosti a ručení za odvedené dílo. Důraz je kladen na schopnost posoudit připravenost podkladu po stránce rovinnosti a vzájemné kolmosti ploch a na důslednou přípravu podkladu (vyrovnávání), což je často zanedbávaným a velmi zřetelným problémem. Kromě některých hydroizolačních postupů byl seznámen s obkládáním, které si natrénoval na modelových situacích (obklady do tmelu, dlažba do tmelu i betonu, mozaika do tmelu i betonu). Při řešení problémů je naučen využívat dostupnou odbornou literaturu (knihy, odborný časopis, internetové zdroje) jako standardní zdroj informací.

Lektor: Marek Blokša, Jozef Tochol

Hodinová dotace: Celková délka trvání kurzu je 72 vyučovacích hodin. Výuka bude probíhat v blocích o třech vyučovacích hodinách a v týdenních intervalech. Doba trvání kurzu je tedy 24 týdnů (6 měsíců).

Cíle kurzu vyjádřené konkrétními dosaženými dovednostmi a kompetencemi:

- Rozumět zadání obkladačského úkolu, dokázat určit jádro problému a varianty jeho řešení. Samostatně plánovat, provádět a kontrolovat činnosti. Znat užitečné zdroje informací.
- Provádět obkladačské a kladečské práce z keramických i umělých materiálů v interiérech a exteriérech. Vyměřit a zhotovit zámkovou dlažbu.
- Provádět jednoduché svislé i vodorovné tepelné izolace i hydroizolace.
- Spárovat obklady i dlažby.
- Znat a ctít desatero dobrého obkladače.⁴²

Způsob ukončení kurzu:

- Individuálně koncipovaná zkouška z praktického vyřešení zadaného problému.
- Písemný test formou volby správné odpovědi.
- Udělení „Osvědčení o absolvování školení v kurzu JAK NA OBKLADY“ obsahující výpis získaných a ověřených dovedností.
-

OV V – Omítky podle evropské normy ČSN EN 13914-2

Cílová skupina: *Nekvalifikovaní stavební dělníci, uchazeči o osvědčení o dílčí kvalifikaci „zedník“ (kód 36-020/H).*

Kurz doplňuje páteřní moduly zednické praktikum A a zednické praktikum B o nezbytnou problematiku omítek. Ty jsou předmětem výhradně tohoto krátkodobějšího modulu, který je jak nezbytným

⁴² <http://www.cech-obkladacu.cz/index.php?cmd=page&id=252>

Příloha 2 – Přehled školení

komplementem k páteřním modulům pro uchazeče o dílčí kvalifikaci, tak také možností zrychleného nabytí praktických dovedností pro ostatní stavebníky bez této dlouhodobé ambice.

Modul je přizpůsoben požadavkům Národní soustavy kvalifikací.

Cíl kurzu: Cílem kurzu je zprostředkovat pracovníkům základní postupy pro provádění vnitřních omítek. Absolvent kurzu je schopen kvalifikovaně připravovat návrhy a postupy provádění vnitřních omítek na nových stavebních konstrukcích jakož i na starých a historických budovách. Dokáže se vyvarovat výskytu trhlin a dalších jakostních odchylek, ručí za vysokou trvanlivost jím provedených vnitřních omítek. Byl zaškolen pro práci s omítací technikou (omítací stroj, kontinuální míchač). Absolvent je připraven prokázat odbornou způsobilost v oblasti omítek dle požadavků na udělení dílčí kvalifikace „zedník“.

Lektor: Tomáš Kopřiva, Martino Brugnolo

Hodinová dotace: Celková délka trvání kurzu je 24 hodin. Výuka bude probíhat v blocích o třech vyučovacích hodinách a v týdenních intervalech. Doba trvání kurzu je tedy 2 měsíce.

Cíle kurzu vyjádřené konkrétními dosaženými dovednostmi a kompetencemi:

- Orientace v pracovních postupech omítkářských prací předepsaných normou ČSN EN 13914-2 a normami výrobců stavebních materiálů.
- Navrhování pracovních postupů omítkářských prací, včetně konečné úpravy omítek.
- Provádění a opravy vnitřních vícevrstevných omítek.
- Provádění a opravy vnitřních tenkovrstevných omítek.
- Obsluha strojních zařízení pro omítkářské práce.
- Schopnost provádět výpočty spotřeby materiálu pro omítání.

Způsob ukončení kurzu:

- Individuální přezkoušení z jedné vylosované činnosti – ověření příslušné způsobilosti formou praktického předvedení s výkladem, případně slovním popisem, dle charakteru činnosti.
- Písemný test formou volby správné odpovědi (orientace v normě).
- Udělení „Osvědčení o absolvování školení v kurzu Omítky podle evropské normy ČSN EN 13914-2“
- Udělení „osvědčení o absolvování základního školení v obsluze elektronické omítací techniky“

OV VI – Venkovní omítky a jejich specifika

Cílová skupina: *Zedníci, stavební dělníci schopní provádět a opravovat alespoň vnitřní omítky.*

Modul je koncipován především jako rozšiřující kurz pro absolventy modulu V – Omítky podle evropské normy ČSN EN 13914-2.

Cíl kurzu: Absolvent je seznámen s pravidly, které musí být dodržovány při realizacích venkovních omítek. Dokáže popsat pracovní postupy pro různé druhy omítek a zná jejich specifika. Rozumí náležitostem vhodných podkladů a zná možné postupy jejich případné úpravy. Připravuje a používá omítkové směsi v souladu s normou ČSN EN-13914/1 o vnějších omítkách. Dokáže obnovovat a opravovat již zhotovené omítky. Aktivní účast v obou omítkářských kurzech by měla vést k profesionálnímu zvládnutí převážné části úkolů kladených na omítkáře.

Lektor: Tomáš Kopřiva, Martino Brugnolo

Hodinová dotace: Celková délka trvání kurzu je 12 hodin. Výuka bude probíhat v blocích o třech vyučovacích hodinách a týdenních intervalech. Doba trvání kurzu je tedy jeden měsíc.

Cíle kurzu vyjádřené konkrétními dosaženými dovednostmi a kompetencemi:

- Samostatný výběr vhodného omítkového systému podle typu podkladu.
- Příprava podkladu.
- Osazení omítacích profilů.
- Přednástřik a správné ruční zpracování a nanášení omítky, obnovování hotových omítek.

Způsob ukončení kurzu:

- Ústní zkouška: Slovní popis pracovního postupu při řešení definované modelové situace s odůvodněním.
- Udělení „Osvědčení o absolvování školení v kurzu Venkovní omítky a jejich specifika“

OV VII– Provádění staveb pórobetonovým systémem

Cílová skupina:

1.běh: Zedníci, zkušení stavební dělníci

Stavebníci jsou stále častěji konfrontováni s nutností využívat ke zdění pórobetonové systémy. Výhodou je nízká hmotnost, snadná manipulace s nimi, vysoká akumulační schopnost, rychlost zdění apod. Školení podrobným způsobem vede účastníky k osvojení si postupů správného používání těchto materiálů, podle osnov zpracovaných společnostmi Xella Porobeton, výrobce materiálu YTONG.⁴³

Modul vhodným způsobem doplňuje schopnosti uchazečů, a to jak zednický vzdělaných, jejichž původní vzdělání v tomto směru neodpovídá současným potřebám praxe, tak nevyučených zedníků. Zavedení kurzu odpovídá návrhům vyplývajících z dokumentu zpracovaného Svazem podnikatelů

⁴³ <http://www.xella.cz/html/czk/cz/pracovni-postupy.php>

Příloha 2 – Přehled školení

v stavebnictví: „Krise učňovského školství ve stavebnictví – návrh jejího řešení“ – opatření na straně zaměstnavatelů.

Cíl kurzu: Porozumění a zvládnutí komplexního stavebního systému YTONG, což by mělo vést k žádané kompatibilitě všech prvků výstavby, minimalizaci statických i technických problémů a zrychlení stavebního procesu.

Lektor: Tomáš Kopřiva, Martino Brugnolo

Hodinová dotace: Celková délka trvání kurzu je 32 hodin. Výuka bude probíhat v blocích o dvou vyučovacích hodinách a týdenních intervalech. Doba trvání kurzu je tedy 4 měsíce.

Cíle kurzu vyjádřené konkrétními dosaženými dovednostmi a kompetencemi:

- Správné vykládání materiálu.
- Zakládání rohů.
- Nosné zdivo, napojení nosných stěn.
- Příčky.
- Překlady.
- Stropy.
- Použití věncových tvárnic.
- Schody.
- Vytváření drážek, niky a výztuž pod otvorem.

Způsob ukončení kurzu:

- Udělení „Osvědčení o absolvování školení v kurzu “Provádění staveb pórobetonovým systémem.”

OV VIII– Moderní technologický postup montáže oken

Cílová skupina: *Zaměstnanci stavebních firem*, které chtějí získat pracovníka schopného vyměnit a montovat plastová či dřevěná okna takovým způsobem, který odpovídá práci montážního pracovníka odborné firmy. Vyškolený pracovník je schopen za svou práci zodpovídat a ručit.

Cíl kurzu: Zprostředkovat vyčleněným zaměstnancům stavebních firem nezbytná pravidla a doporučení, jejichž smyslem je schopnost řádně montovat okna a balkónové dveře způsobem, který zajistí kvalitu díla po celou dobu užívání oken a uživatelský komfort. Vyškolit pracovníky schopné provádět nadstandardní montáž parotěsné zábrany (systému i3) a zajistit tak zvýšenou úsporu energie v souladu s normou ČSN 73 05 40 – 2 .

Lektor: Tomáš Kopřiva

Hodinová dotace: Celková délka trvání kurzu je 24 hodin. Výuka bude probíhat v blocích o třech vyučovacích hodinách a týdenních intervalech. Kurz je tedy dvouměsíční.

Cíle kurzu vyjádřené konkrétními dosaženými dovednostmi a kompetencemi:

- Orientace v nabídce oken a jejich klíčových attributech.
- Připravit okna, připravit otvory.
- Posoudit vhodnost či nevhodnost použití do připraveného otvoru.
- Ukotvit okna a dveře.
- Utěsnit připojovací spáry.
- Schopnost provést nadstandardní montáž za použití komplexního těsnícího systému i3.

Způsob ukončení kurzu:

- Ústní zkouška: Slovní popis pracovního postupu při řešení definované modelové situace s odůvodněním.
- Udělení „Osvědčení o absolvování školení v kurzu “Moderní technologický postup montáže oken.“

OV IX– Certifikované komínové systémy

Cílová skupina: *Nekvalifikovaní stavební dělníci, uchazeči o osvědčení o dílčí kvalifikaci „zedník“ (kód 36-020/H).*

Kurz doplňuje páteční moduly zednické praktikum A a zednické praktikum B o nezbytnou problematiku stavění komínů. Ty jsou předmětem výhradně tohoto krátkodobějšího modulu, který je jak nezbytným komplementem k páteřním modulům pro uchazeče o dílčí kvalifikaci, tak také možností zrychleného nabytí praktických dovedností pro ostatní stavebníky bez této dlouhodobé ambice.

Modul je přizpůsoben požadavkům Národní soustavy kvalifikací. Zohledňuje však také nové trendy v realizaci komínů, tzv. certifikované komínové systémy, s nimiž účastníky podrobně seznamuje a které si prakticky vyzkouší.

Cíl kurzu: Absolvent je vyškolen v oblasti zednické práce, v níž dochází ke zvýšenému výskytu profesních prohřešků, vyplývajících z obvykle malých zkušeností stavebních firem a jednotlivých zedníků s dodávkami komínů. Absolvent zná pracovní postupy zdění jednovrstvých i vícevrstvých komínů, dokáže založit komínové zdivo podle prováděcích výkresů a stavět komíny. Je připraven vykonat zkoušku z dílčí kvalifikace „zedník“ v oblasti zdění a stavění komínů. Kromě toho dokáže realizovat stále populárnější řešení v podobě certifikovaných komínových systémů (CIKO, EKO), přičemž s montáží dalších byl seznámen alespoň teoreticky.

Počet proškolených osob: 12

Příloha 2 – Přehled školení

Lektor: Tomáš Kopřiva

Hodinová dotace: Celková délka trvání kurzu je 18 hodin. Výuka bude probíhat v blocích o třech vyučovacích hodinách a týdenních intervalech. Doba trvání kurzu je tedy 6 týdnů.

Cíle kurzu vyjádřené konkrétními dosaženými dovednostmi a kompetencemi:

- Orientace v nabídce certifikovaných komínových systémů a pracovních postupech jejich realizace.
- Schopnost zhotovit komín systémem CIKO a EKO.
- Schopnost sám nebo v týmu zhotovit komín standardním způsobem za dodržení normy ČSN 73 2310 a ČSN 73 4210.

Způsob ukončení kurzu:

- Písemný test formou volby správné odpovědi (orientace v nabídce CKS)
- Udělení „Osvědčení o absolvování školení v kurzu “Certifikované komínové systémy.“

OV X– Montáž sádrokartonových systémů

Cílová skupina: *Jednotlivci i celé montážní čtyry*; fyzické osoby či zaměstnanci firem, které chtějí získat pro sebe či svou firmu odbornou způsobilost na montáž protipožárních konstrukcí („certifikaci“) Cechu sádrokartonářů České republiky. Kurz je vhodný zejména pro stavebníky, kteří již mají zkušenost s montováním SDK desek.

Cíl kurzu: Připravit pracovníky na správnou montáž sádrokartonových a sádrovláknitých desek. Zvýšit jejich konkurenceschopnost a rozšířit pole jejich působnosti. Zároveň intenzivní přípravou na certifikace Cechu sádrokartonářů ČR (první a druhé kategorie), které jsou prakticky nezbytné pro výkon sádrokartonářských prací, učinit základní krok k získání nových zakázek pro příslušné firmy.

Lektor: Tomáš Kopřiva

Hodinová dotace: Celková délka trvání kurzu je 48 vyučovacích hodin. Výuka bude probíhat v blocích o dvou vyučovacích hodinách a v týdenních intervalech. Doba trvání kurzu je tedy 24 týdnů (6 měsíců).

Cíle kurzu vyjádřené konkrétními dosaženými dovednostmi a kompetencemi:

- Montáže příček ze zárubní.
- Montáže stropního podhledu.
- Tmelení.

Příloha 2 – Přehled školení

- Opravy povrchů.
- Montáže tepelně izolačních materiálů.
- Příprava na úspěšné vykonání teoretického testu při certifikaci.

Způsob ukončení kurzu:

- Písemný test podobný certifikačnímu, tzn. test „nanečisto“
- Udělení „Osvědčení o absolvování školení v kurzu Montáž sádrokartonových systémů.“

Projektový záměr školicího střediska společnosti
INTERCANTIERI, s.r.o.

Zpracoval: Michal Žurovec

V Ostravě dne 25. 04. 2011

Identifikační údaje žadatele o podporu

Název a obchodní jméno instituce

Název subjektu: INTERCANTIERI s.r.o.
IČ: 27800008
DIČ: CZ27800008
Právní forma: Společnost s.r.o.
Adresa: 2.Května 306, Studénka, PSČ 742 13

Jméno a příjmení statutárního zástupce

Martino Brugnolo, jednatel
Tel.: + 420 608 852 666
Email: martino.brugnolo@intercantieri.cz

Jméno a příjmení kontaktní osoby

Bc. Michal Žurovec, asistent jednatele
Tel.: + 420 777 140 614
Email: michal.zurovec@intercantieri.cz
Adresa: Nádražní 2685/64, 702 00, Ostrava – Moravská Ostrava

Historie a strategie žadatele

Velikost žadatele a velikost partnerů (počet zaměstnanců, výše obrátu, atd.)

Společnost **INTERCANTIERI, s.r.o.**, která je předkladatelem záměru, je malou, relativně novou a dynamicky se rozvíjející stavební firmou. Hlavní osobností firmy je její zakladatel, Geom. Martino Brugnolo, stavební technik s četnými technicko-manažerskými zkušenostmi, například z řízení stavby dvou bytových domů v italském Bolzáně, nové stanice neapolského metra, logistického parku v Bukurešti, nebo podzemních garáží v Sofii.

Posláním firmy je samostatně, zodpovědně a profesionálně zabezpečovat složitá stavební díla. Konkurenční výhodou je komplexnost nabízených služeb, kterou umožňuje mezinárodní síť vlastních subdodavatelů (Itálie, Rumunsko, Česká Republika.) Firma je dle potřeb připravena nabídnout jak špičkovou kvalitu za odpovídající cenu, tak i standardní kvalitu při mimořádně nízkých nákladech.

V roce 2007 realizovala firma obrát 6 250 000,- Kč, v roce 2008 7 983 000,- Kč, v roce 2009 4 546 000,- Kč a v roce 2010 8 314 000,- Kč. Má 7 kmenových zaměstnanců a úzce spolupracuje s dalšími stavebními subjekty.

Mezi dosavadní aktivity společnosti v České republice patří bytová výstavba, kompletní rekonstrukce historické budovy, výstavba parkovacích ploch, kromě nich realizovala menší zakázky v zahraničí.

Cílem firmy je využít plně svých konkurenčních výhod, zaujmout přední místo mezi regionálními stavebními společnostmi a stát se respektovaným subjektem, a to nejen svou velikostí, ale především úrovní svých služeb, soustavnou péčí o lidské zdroje a efektivním úsilím o zvyšování jakosti a profesionality v místní stavební branži.

Hlavní, případně vedlejší činnosti žadatele

Hlavní oblasti podnikání

CZ-NACE	Název CZ-NACE
412000	Výstavba bytových a nebytových budov

Vedlejší oblasti podnikání

CZ-NACE	Název CZ-NACE
740000	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
433000	Kompletační a dokončovací práce
431000	Demolice a příprava staveníšť
431000	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

Stručná historie žadatele a současný stav

Společnost INTERCANTIERI, s.r.o. působí na stavebním trhu od roku 2007. Jednateli a rovnocennými držiteli polovičních podílů ve společnosti byli pan Rostislav Mítrus a geom. Martino Brugnolo. Poté, co prvně jmenovaný společník v dubnu 2008 opustil společnost, je jediným jednatelem a držitelem 100 % obchodního podílu pan Brugnolo.

V krátké firemní historii lze poukázat zejména na kompletní stavební koordinaci developerského projektu čítajícího 24 bytových jednotek, spolupráci při rekonstrukci památkově chráněné budovy z 19. Století, výstavbu druhého největšího fitness centra v České republice, kompletní rekonstrukce několika desítek bytových jednotek a odbornou spoluúčast na nové bytové výstavbě v italské Cortině. Nositelem dalších hodnotných referencí je majitel firmy. Široké portfolio služeb, síť spolehlivých subdodavatelů a velká flexibilita v navrhovaných řešeních je největší komparativní výhodou, která je zárukou růstu společnosti i v následujících letech.

Sídlo společnosti je ve Studénce, v ulici 2. Května 306. Společnost má pro svoji činnost zajištěny veškeré administrativní i skladovací prostory. Je vybavena dopravními prostředky a pracovními stroji, přístroji a náradím, které jsou pořízovány zpravidla jen jako nové a jsou udržovány autorizovanými servisy.

Firma má vypracovaný **plán rozvoje**, který zahrnuje tyto body:

Rozvojové aktivity, které souvisí se školicím střediskem :

- Zabezpečit personální zajištění k činnostem specializovaných odborných prací (montáž protipožárních sádkartonových konstrukcí systému Rigips a Knauf) a prohlubování a zvyšování teoretických a praktických znalostí a zkušeností.
- Plně využít příležitostí vyplývajících z budoucích trendů a vývoje trhu, přizpůsobit mu celkovou firemní strategii a zabezpečit si i do budoucna schopnost mít ve správný čas odpovídající nabídku s vysokou kvalitou stavby a rentabilitou zakázky. (zaměřit se na dřevěné stavby a environmentálně vyspělé stavby.)
- Zavedením nových postupů a aplikací vyspělých konstrukčních a materiálových řešení participovat na centrálně deklarovaných (a dotačně zvýhodňovaných) požadavcích radikálního snižování energetické náročnosti stávajících budov.
- Upevnit svou pozici kompletního dodavatele stavebních děl podstatným zvýšením odborných kompetencí stávajících i nových zaměstnanců. Pravidelným školením zajistit služby plně odpovídající neustále rostoucím potřebám zákazníků v oblasti vybavení místností elektrotechnikou (rozvod internetu do všech pokojů, moderní zabezpečovací systémy, přístupové systémy, celková kabeláž a souvislost se zásuvkami, strukturovaná kabeláž.)
- Zajistit nezbytné kompetence zaměstnanců v oblasti IT a automatizace. zdokonalování postupů činnosti ve všech oblastech řízení a komunikace. Rozvoj internetu, e-mailového spojení s investory, subdodavateli, bankovními ústavy, zdokonalení smluvního zajištění činnosti, zlepšování prezentace firmy.
- Zajistit nezbytné kompetence zaměstnanců v oblasti cizích jazyků, především angličtiny.
- Zavést systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, systematická příprava na integraci se systémem řízení kvality a ochrany životního prostředí. (Norma OHSAS 18001)

- Vytvořit vzdělávací programy v souladu se strategickými zájmy společnosti pro zaměstnance firem Intercantieri, s.r.o, Konvalinka a Pampeliška, s.r.o. Vybudovat ziskové školicí středisko s nabídkou zpoplatněných dlouhodobých večerních kurzů zaměřených na méně kvalifikované stavebníky-praktiky a aktivním způsobem se podílet na odborném vzdělávání pracovníků ve stavebnictví v Moravskoslezském kraji. Získat možnost udělovat osvědčení o dílčích kvalifikacích a zajistit pravidelná konání tzv. ověřovacích zkoušek v oborech zedník a zhotovitel zateplovacích systémů.

Projekty realizované s přispěním strukturálních fondů, plánované projekty

Společnost INTERCANTIERI, s.r.o. bude žádat o podporu v oblasti vzdělávání v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osa 1 Adaptibilita, oblast podpory 1.1 zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku.

Vlastnictví certifikátů a osvědčení

Společnost INTERCANTIERI, s.r.o. se připravuje na certifikační audit systému řízení jakosti dle normy ISO 9001 a není v současnosti držitelem žádného významného certifikátu.

Stručný popis systému vzdělávání, provázanost na aktivity a cíle podniku

Společnost INTERCANTIERI, s.r.o. dbá na to, aby její zaměstnanci byli pravidelně školení a rozvíjeli své dovednosti. V rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců proběhla v letech 2008-2011 řada školení; školení lešenářů, školení patnácti zaměstnanců stavby o bezpečnosti a ochrany zdraví manažerem společnosti, školení pro práci s materiálem Porothers, obsluhy stavebních strojů. Další školení byla realizována formou procesního zaučení, na základě zjištěných tréninkových potřeb jednotlivých zaměstnanců.

Společnosti, které jsou spolupracujícími subjekty projektu, přisuzují kontinuálnímu vzdělávání svých zaměstnanců rovněž velký význam a uvědomují si nutnost jeho zásadního přehodnocení od administrativně-procesních školení a zaškolení ke strategickému pojetí, které bude zohledňovat především technologický posun v odvětví, měnící se požadavky trhu, nepříznivou věkově-kvalifikační strukturu

v relevantních segmentech trhu práce. Nutnost odborného vzdělávání formou outsourcingu je pro všechny společnosti nutným, ale velmi nákladným břemenem. Jeho stoupající potřeba představuje zvyšování nákladů a komplikace zejména v souvislosti s dojížděním pracovníků na místa školení a seminářů. Na druhou stranu rozmach v oblasti infrastruktury a soukromých developerských projektů způsobuje nelítostný konkurenční boj o kvalitní pracovníky a související růst ceny jejich práce.

Řemeslné a tradiční technologie, způsoby, kterými byly po celé generace prováděny stavby – na bázi keramiky a betonu, které mají v bytové i občanské výstavbě během následujících deseti let zcela ustoupit nejrozumnějším technologiím s důrazem na ŽP, požadavky udržitelného rozvoje a trvalého snižování energetické náročnosti staveb, jsou stále jediným řešením, které je schopna naprostá většina stavebních firem a jejich zaměstnanců spolehlivě nabízet. Nabídka práce a odbornost na stavebním trhu opět nepřispívá k řešení této situace - odborníci nejsou a zřejmě nebudou dostupní.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Společnost INTERCANTIERI, s.r.o. seznámila se záměrem na vybudování školícího střediska pro stavebníky Středisko dalšího vzdělávání při Střední škole stavební a dřevozpracující v Ostravě – Zábřehu, které jeho vybudování vítá a v případě potřeby se bude podílet na personálním zabezpečení výuky ve středisku. Bližší spolupráce byla navázána s panem Petrem Klíčem, učitelem odborného výcviku na této střední škole a autorizovaným testerem dílčích kvalifikací. Možnosti spolupráce byly úspěšně konzultovány s dalšími zástupci vzdělávacích institucí.

Popis projektu a jeho soulad s programem

Název a specifikace předmětu projektu

Tato studie je zpracovávána, aby se stala nedílnou součástí příloh žádosti na poskytnutí finančních prostředků ze strukturálních fondů EU prostřednictvím Operačního programu Podnikání a inovace, programu Školící střediska. Jedná se investiční část celkově koncepčně řešené problematiky vzdělávání zaměstnanců firem INTERCANTIERI, s.r.o., a spolupracujících subjektů.

Projekt se zaměřuje na vybudování technické infrastruktury pro vytvoření systému vzdělávání ve těchto firmách, zaměřené na rozvoj osobnostních a odborných kompetencí zaměstnanců společnosti. Pro vytvoření odpovídajícího systému vzdělávání je zapotřebí vytvořit odpovídající technické zázemí, které se bude skládat z nákupu a rekonstrukce nebytových sklepních prostor a vybavení školících místností výpočetní technikou a dalšími vzdělávacími zařízeními a pomůckami. V rámci uvedených prostor budou 2 školící místnosti – učebna teorie a učebna praxe, sklad praktických pomůcek, kuchyňka, chodba, šatna a sociální zařízení.

Detailní popis realizace projektu

Rozpis projektu

Společnost INTERCANTIERI využije k realizaci školícího střediska nevyužívané suterénní nebytové prostory bytového domu v majetku developerské společnosti Mírová, s.r.o. V současné době dochází k podpisu smlouvy o pronájmu kancelářských prostor v tomto domě a příslušných parkovacích ploch pro účely nového administrativního sídla společnosti INTERCANTIERI. Školící středisko bude vybudováno formou rekonstrukce suterénu tohoto domu, jehož vlastníkem bude společnost INTERCANTIERI, s.r.o.

Popis budovy

Objekt, ve kterém bude umístěno školící středisko je umístěn v centru městského obvodu Ostravy-Vítkovic, kde se nachází jak obytné budovy, tak průmyslové komplexy. Dostupnost je autobusy a tramvajemi z nedaleké ulice Ruská. Parkování je zajištěno ve dvoře tohoto domu.

Vnější vzhled stavby vychází z požadavků investora, který klade velký důraz na neokázalost a důstojnost budovy jak pro administrativní zázemí, tak školící centrum. Jedná se o v roce 2008 zcela zrekonstruovaný, třípodlažní dům s půdní vestavbou pod sedlovou střechou, čtvrté podlaží je tedy řešeno jako podkrovní. Dům je rozdělen na dvě oddělené sekce se samostatnými vstupy a schodišťovými prostory. Skládá se z 26 bytových jednotek, z nichž některé jsou řešeny jako administrativní prostory. Budova se nachází v památkové zóně se skupinou budov, které mají doplňující význam pro charakter památkové zóny a splývá s technickým duchem

lokality nejprůmyslovější části města. Architektonické řešení tak nabývá konzervativního a důstojného vzhledu.

V rámci školicího střediska budou pořízeny pouze suterénní prostory v tomto domě v 1 podzemním podlaží, které jsou provedeny z cihelného zdiva na betonových základech. Stropní konstrukce nad 1.p.p. je z nosných válcovaných ocelových profilů, do kterých je vyzděna klenba. Podlaha je betonová, okna plastová s izolačním dvojsklem, vnitřní dveře dřevěné. Vchod je možný po schodech, směrem k ulici Mírové, nebo bezbariérově z níže položeného dvora přímým vchodem do sklepních prostor. Pro účely školícího střediska budou realizovány 2 školící místnosti, sklad praktických pomůcek, kuchyňka, chodba s recepcí, šatna a sociální zařízení. Větší ze školících místností bude sloužit jako přednášková s veškerým vybavením nutným na výuku odborných stavebních disciplín, demonstraci nových stavebních a přidružených technologií, výuku související IT problematiky a bude přizpůsobena rovněž pro efektivní vzdělávání měkkých dovedností a jazykovému vzdělávání, kdy díky dobré mobilitě lavic, přenosných PC a zatahovací rolety lze kdykoliv vytvořit menší „kruhovou“ učebnu. Místnost je koncipována pro 12 účastníků. Druhá školící místnost bude vybavena pevnými dílenskými stoly a prostorným odkládacím stolem a bude sloužit pro fyzické seznámení s pracovními pomůckami a materiály ve stavebnictví a k praktickému školení, bude vhodná k výzkumu, praktickým aplikacím a instalaci nejrůznějších stavebních technologií, na základě různých potřeb jednotlivých školení.

Půdorysy jsou součástí přílohy č. 2 tohoto dokumentu.

Náklady na m³ a konstrukčně materiálová charakteristika stavby

<i>Náklad na m³ obestavěného prostoru:</i>	<i>4228,60 Kč</i>
<i>Předpokládaný počet osob :</i>	<i>12 + 1</i>
<i>Zastavěná plocha :</i>	<i>245,00 m²</i>
<i>Obestavěný prostor :</i>	<i>425,00 m³</i>
<i>Užitková plocha :</i>	<i>175,00 m²</i>
<i>Výška:</i>	<i>2600 mm</i>

Rekonstrukce suterénních prostor je navržena v rekonstruovaném obytném domě na ulici Mírová. V rámci školicího střediska budou pořízeny pouze suterénní prostory v tomto domě v 1 podzemním podlaží, které jsou provedeny z cihelného zdiva na betonových základech. Stropní konstrukce nad 1.p.p. je z nosných

Příloha 3 – Projektový záměr

válcovaných ocelových profilů, do kterých je vyzděna klenba. Podlaha je betonová, okna plastová s izolačním dvojsklem, vnitřní dveře dřevěné. Vchod je možný po schodech, směrem k ulici Mírové, nebo bezbariérově z níže položeného dvora přímým vchodem do sklepních prostor.

Dispoziční uspořádání administrativních ploch je řešeno systémem samostatných poslucháren přístupných z chodby s vysokou mírou variability, kdy bude možné, dle potřeby, rozdělit nebo naopak sloučit jednotlivé školící místnosti.

Objekt bude napojen na stávající rozvod vody, jednotné kanalizace, plynu, elektro NN a telekomunikační síť. Ve sklepních prostorech bude proveden vnitřní rozvod vodovodu, vytápění, plynu, VZT, elektro a EPS.

Stavba a přilehlé zpevněné plochy jsou navrženy dle požadavků pro užívání osob se sníženou schopností pohybu a orientace. Jmenovitě se jedná o bezbariérové úpravy vstupu do objektu a jednotlivých veřejně přístupných místností, o hygienické zázemí apod.. Vnější komunikační plochy (chodníky) jsou navrženy v místě vstupu na komunikaci se sníženou obrubou. Pro parkování osob se sníženou schopností pohybu a orientace je navrženo parkovací místo přímo u budovy. V prostoru stávající areálu se již nacházejí obdobná parkovací místa.

Jednotlivé konstrukce jsou navrženy tak, aby splňovaly příslušné ustanovení ČSN, EN a ICS týkající se tepelně technických vlastností s ohledem na budoucí způsob využití.

Seznam pořizovaných školících pomůcek

ID	Název	Počet	Cena bez DPH	Celková cena bez DPH
1	Notebook	13	20 000 Kč	260 000 Kč
2	Digitální projektor	1	20 000 Kč	20 000 Kč
3	Stolní zpětný projektor	1	10 000 Kč	10 000 Kč
4	Promítací plátno	1	3 000 Kč	3 000 Kč
5	Whiteboard - tabule	1	3 000 Kč	3 000 Kč
6	Flipchart vč. pohyblivého podstavce	1	3 000 Kč	3 000 Kč
7	LCD Televizor 40"	1	17 000 Kč	17 000 Kč
8	DVD/VHS kombo přehrávač	1	3 000 Kč	3 000 Kč
9	Rotační laser s kompletním příslušenstvím a stativem	1	30 000	30 000 Kč
10	Univerzální vrtací a sekací kladivo	1	18 000	18 000 Kč
11	Aku pila ocaska	1	12 000	12 000 Kč
12	Kombinovaná stolní kotoučová pila	1	18 000	18 000 Kč
13	Motorová rozbrušovací pila	1	30 000	30 000 Kč

Příloha 3 – Projektový záměr

14	Vsazovací přístroj se zásobníkem (sádrokarton)	1	15 000	15 000 Kč
15	Excentrická bruska	1	3 000	3 000 Kč
16	Aku vrtací šroubovák s přiklepem	1	4 000	4 000 Kč
17	Aku šroubovák / vrtačka	2	1 500	3 000 Kč
18	Mísící zařízení	2	6 000	12 000 Kč
19	Příslušenství k nářadí	1	5 000	5 000 Kč
20	Drobné pomůcky <i>(zednická lžice 24 ks, hladítko 24 ks, špachtle 24 ks, dřevěný metr 6 ks, svinovací metr 3 ks, vodováha 6 ks, hadicová vodováha 1 ks, nivelační lať 4 ks, šnůra zednická brnkací 2 ks, plastový džber 8 ks, PVC vanička 2 ks, kolečko stavební 1 ks, kladivo 4 ks, gumová palice 2 ks, úhelník 6 ks, držák na brusnou mřížku 2 ks, jednoruční pila 6 ks, rámová pila 1 ks, děrovací kleště 1ks, kombinované kleště 2 ks, kleště na molly hmoždinky 1 ks, sponkovací kleště 1 ks, nůž 6 ks, upínací ztužidlo 2 ks, krumpáč 1 ks, lopata 2 ks, hrábě 1 ks, páčidlo 1 ks, štětka 4 ks, kartáč 3 ks, hoblík 2 ks, lis na kartuše 3 ks, zařízení na dělení a ohýbání oceli 1 ks, elektrický prodlužovací kabel 12 ks, nůžky na stříhání plechu 1 ks, nůžky 2 ks, spárovačka 5 ks)</i>	1	30 000	30 000 Kč
21	Microsoft Office Professional 2007	13	10 000	130 000 Kč
	Celkem			629 000 Kč

Seznam dalšího zařízení

ID	Název		Cena bez DPH	Celková cena bez DPH
1	Jednotka průmyslového odsávání	1	50000	50000
2	Nástěnky	5	500	2500
3	Policová skříň	4	3000	12000
4	Policová skříň prosklená	2	3000	6000
5	Šatní skříňky	15	2000	30000
6	Zrcadlo	3	1 000	3000
7	Pojízdný stolek	1	2000	2000
8	Pracovní stoly dvoumístné (frekventanti)	6	7000	42000
9	Pracovní stůl lektor	1	6000	6000
10	Židle kancelářské	14	2200	30800
11	Žaluzie (okna)	7	2000	14000
12	Stropní osvětlení	1	15000	15000
13	Věšáky na oblečení	1	2000	2000
14	Průmyslové regály do skladu	3	2500	7500
15	Kancelářský stůl	1	14000	14000
16	Elektrické zásuvky	25	80	2000
17	Router Wi-fi	1	5000	5000
18	Multifunkční tiskárna - barevný laser	1	10000	10000
19	Telefon bezdrátový	1	3000	3000
20	Reprosoustava	1	4000	4000

Příloha 3 – Projektový záměr

21	Dílenské pracovní stoly se zásuvkami	4	6000	24000
22	Dílenský servisní vozík	1	7000	7000
23	Dílenská skříň	4	4000	16000
24	Dílenské pracovní židle	4	1000	4000
25	Kuchyňská linka vč. horních skříněk	1	17000	17000
26	Ohřívač průtokový elektrický	2	4 000	8000
27	Vařič dvouplotýnkový	1	1 500	1500
28	Kuchyňský stůl	1	2 000	2000
29	Rychlovarná konvice 2 L	1	700	700
30	Kuchyňská židle	2	1 000	2000
31	Zařízení WC a koupelny (2 ks dávkovač na papírové ručníky, 2 ks dávkovač tekutého mýdla, úklidová skříň, 3ks koš, držák na zásobník toalet. papíru, 2ks štetka se závěsným stojanem)	1	6000	6000
32	Chladnička	1	4000	4000
	Celkem			353000

Popis publicity projektu

V rámci projektu bude vytvořena webová prezentace projektu, kde bude prezentována výstavba školícího střediska. Před vstupem do objektu bude umístěna pamětní deska, kde bude uvedeno, že projekt byl spolufinancován ze strukturálních fondů EU. V průběhu realizace stavebních prací bude rovněž stavba označena standardní tabulí, kde bude uvedeno spolufinancování ze strukturálních fondů EU. Veškeré zakoupené učební pomůcky budou označeny logy strukturálních fondů podle manuálů publicity. Informace o projektu budou dále distribuovány pomocí letáků a informačních brožur. V rámci marketingové podpory bude využito v omezené míře i placené reklamy a PR článků. Na konci projektu bude zorganizována malá konference, kde bude prezentován celkový průběh realizace projektu a kde budou představeny vize do budoucna.

Rozpočet projektu

Rekonstrukce - školící středisko INTERCANTIERI s.r.o.

OSTRAVA – Vítkovice

Popis	Cena celkem
2	3
Nákup nemovitosti	1 320 000
Vnitřní vybavení - viz samostatný rozpočet	982 000
Projekční práce	150 000
Rekonstrukce ŠS	1 797 156
<u>Celkem bez DPH</u>	4 249 156
DPH 20%	807 339,64
<i>CENA s DPH CELKEM</i>	5 056 495,64

SWOT analýza

SWOT Analýza: Školící středisko

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚ Vzdělávací zařízení vycházející výhradně ze zjištěných potřeb jeho uživatelů – unikátní nástroj k efektivnímu rozvoji lidského kapitálu společnosti a jejich parterů. ⌚ Jediné zařízení v regionu svého typu. ⌚ Programy zaměřené jak na náročné inovační technologie, tak na řešení standardních provozně- technických školení i požadavků nekvalifikovaných stavebníků v oboru. ⌚ Kooperace tří stavebních společností sledujících stejný cíl, dobré podmínky k dalšímu rozvoji střediska na základě podnětů z více směrů. Sdílení knowhow. ⌚ Umístění střediska v centru průmyslové části města. ⌚ Špičková výbava střediska. ⌚ Koncepce vzdělávání vyhovující jak organizacím a jejím zákazníkům, tak požadavkům dalších subjektů ve stavební branži, aniž by byl narušen zájem partnerských firem dosáhnout technologického náskoku. ⌚ Provozní ziskovost střediska. 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚ Eventuelní pod dimenzovanost kapacity školícího střediska v případě většího zájmu o odborná školení ze strany externích subjektů. ⌚ Umístění pouze v mírně podprůměrně energeticky náročné budově a zbavení se možnosti příhodné publicity s ohledem na environmentální charakter řady školení.
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚ Využití vybudované vzdělávací infrastruktury k zavádění nových školení na základě budoucích operativních a strategických školících potřeb. ⌚ Požadavky na radikální snižování energetické náročnosti stávajících budov, obrovský potenciál environmentálně vyspělého stavění (pasivní, nulové, uhlíkově neutrální domy) na jedné straně a relativně nízké odborné povědomí v této oblasti na straně druhé, dává tušit odbornému zájmu o školící středisko. ⌚ Nevyužití potenciálu vzniklého spuštěním projektu Národní soustavy kvalifikací vzdělávacími institucemi (střední školy, učiliště). Velký zájem o formální získání kvalifikace u pracovníků se zkušenostmi nabytými neformálním učením v praxi. Neexistující možnost systematické průpravy ke zkouškám z dílčí kvalifikace ve stavebních oborech na Ostravsku. ⌚ Provádění zkoušek z dílčích kvalifikací, ECDL testování. 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚ Přejechod odborně proškolených zaměstnanců ke konkurenci, nebo do soukromého podnikání. ⌚ Nenaplnění potenciálu strategických odvětví

Cíle při realizaci projektu

Projekt si klade za cíl vybudovat jedinečné školicí středisko v Moravskoslezském kraji. V současné době neexistuje školicí středisko, které by se zaměřovalo na školení pracovníků ve stavebnictví. Veškerá školení jsou v současné době realizována formou školení firmou, které dodává technologii. Tato školení jsou však velmi finančně náročná a je nutné je realizovat v prostorách dodávající firmy, což náklady uměle zvyšuje. Revoluční myšlenka zaštitit vzdělávání zaměstnanců ve stavebnictví pod jednou střechou našla kladnou odezvu i u dalších subjektů, které projevíly zájem o realizaci školicího střediska. Kapacitně je školicí středisko dimenzováno pro 12 osob.

a) Celkový počet zaměstnanců smluvních partnerů: 23 zaměstnanců

b) Počet cílových skupin vstupujících do projektu:

THP: provozní, obchodní, finanční technické oddělení

D: provozní oddělení

Management: vrcholový a střední (vedoucí odboru, vedoucí oddělení)

c) Identifikované školicí potřeby

THP:

- a. Stavební právo
- b. Základy marketingu
- c. Marketing inovací
- d. Personalistika
- e. Týmová práce
- f. Nákupní dovednosti
- g. Ekonomické minimum
- h. Ekologické povědomí
- i. Teoretické školení ve vybraných oblastech stavebních technologických trendů
- j. Teoretické školení ve vybraných oblastech zaváděných inovací
- k. Anglický jazyk začátečníci
- l. Anglický jazyk pokročilí
- m. Veřejné dotace a jejich čerpání
- n. MS Word
- o. MS Excel
- p. MS Powerpoint

D:

- a. Týmová práce
- b. Ekologické povědomí
- c. Využití IT a internetu v praxi
- d. MS Word

Příloha 3 – Projektový záměr

- e. MS Excel
- f. Anglický jazyk začátečníci
- g. Anglický jazyk pokročilí
- h. -Teoretické i praktické školení ve vybraných oblastech stavebních technologických trendů: Strukturovaná kabeláž, možnosti domácí automatizace, realizace pasivního domu, stavění z broušených cihel, montáž suchých staveb, dostupné nanotechnologie ve stavebnictví, základy elektrotechniky, nové systémy vytápění, moderní montáž a výměna oken, zateplování systémy, montáž sádrokartonových systémů.

Management:

- a. Projektové řízení.
- b. Delegování v projektovém řízení.
- c. Motivace v projektovém řízení.

Projekt školicího střediska byl ve fázi příprav konzultován s řadou stavebních subjektů a osob, které se pohybují ve stavebním odvětví. Byla zjištěna nenasycená potřeba po komplexním vzdělávání, které by zohledňovalo specifika školených osob; jde především o pracovní nasazení až 6 dní v týdnu, slušné praktické kompetence získané výhradně praxí, nízkou úroveň teoretických znalostí a nízkou formálně dosaženou kvalifikaci. Přestože pro tuto cílovou skupinu existuje možnost vykonání zkoušek z dílčích kvalifikací na několika středních školách v ČR, nezbytná příprava, která by navíc zohledňovala složité okolnosti jejich vzdělávání, je nedostatkovým zbožím.

Proto je plánováno využít volných kapacit školicího střediska a nabídnout tyto kurzy určené také pro další stavebníky:

- a. Zednické praktikum A
- b. Zednické praktikum B
- c. Certifikované komínové systémy
- d. Omítky podle evropské normy ČSN EN 13-914/2
- e. Venkovní omítky a jejich specifika
- f. Jak na obklady
- g. Provádění staveb pórobetonovým systémem
- h. Moderní technologický postup montáže oken
- i. Montáž sádrokartonových systémů

Udržitelnost projektu po jeho ukončení po dobu 3 let od ukončení projektu

Společnost INTERCANTIERI s.r.o. klade velký důraz na interní vzdělávání zaměstnanců. Vzhledem k neustálému vývoji ve stavebnictví, které v rámci udržitelného rozvoje převádí do praxe maximum moderních technologií, je nutné kontinuální vzdělávání kmenových zaměstnanců. Střední a vysoké školy nepružně reagují na vývoj technologií ve stavebnictví a v současné době dochází k převisu poptávky po odborně zdatných stavbařích, kteří jsou schopni obsluhovat moderní technologie. Tyto všechny aspekty mají vliv na celkovou konkurenceschopnost firem v oboru a kvalitu odvedené práce. Vzhledem k výchově vlastních zaměstnanců a jejich kontinuálního vzdělávání bude společnost schopna nabízet služby s vyšší přidanou hodnotou, nebude nutné najímat externí subdodavatele na instalaci kabeláží a technologických celků v rámci budovy. Zároveň dojde k rozvoji nových schopností zaměstnanců, čímž garantujeme zvýšení jejich ceny na trhu práce. Projekt školicích středisek považuje management společnosti za jeden z klíčových bodů rozvoje společnosti.

Společnost připravila na základě plánu vzdělávání, kurzy které jsou zaměřeny na samotné technologie ve stavebnictví, ale i na trénink počítačových a jazykových dovedností. Počítáme s možností pronájmu školicího střediska třetím subjektům.

Organizační a provozní zajištění projektu

Lidské zdroje pro zajištění projektu

Projektový tým INTERCANTIERI s.r.o. se bude skládat ze zkušených manažerů společnosti. Hlavním koordinátorem projektu je Geom. Martino Brugnolo, jednatel a ředitel společnosti, který bude mít na starosti veškerou koordinaci prací v rámci projektu. Bude odpovědný za dodržování platné legislativy a podmínek přidělení dotace, splnění termínů a publicitu projektu. Michal Žurovec, asistent jednatele společnosti, bude odpovědný manažer projektu s odpovědností především za zpracování podkladů pro výběrová řízení, stavební dohled a technické řešení stavby včetně logistiky. Paní Jana Planková, bude odpovědný finanční manažer projektu.

Manažer projektu

Pracovní náplň:

- Odpovědnost za vedení realizačního týmu
- Odpovědnost za plnění cílů vyplývajících z projektu
- Odpovědnost za organizační a finanční stránku projektu
- Odpovědnost za koordinaci v rámci realizačního týmu a jednání s ostatními stranami

Finanční manažer

Pracovní náplň:

- Sestava rozpočtu
- Odpovědnost za vedení účetnictví
- Kontrola ve vztahu k finančnímu procesu projektu
- Zajištění financování projektu a jednání s finančními institucemi a správci veřejných prostředků
- Odpovědnost za přípravu monitorovacích zpráv, finančních podkladů pro audit atd.

Koordinátor

Pracovní náplň:

- Odpovědnost za koordinaci projektu po věcné stránce
- Zajištění publicity projektu
- Příprava podkladů pro monitorovací zprávy

Spolupracující subjekty

Dalšími subjekty, které mají zájem na vybudování školícího střediska pro stavebníky a podílely se na tvorbě jeho koncepce jsou:

Společnost ***Pampeliška s.r.o.***, partner školícího střediska pro stavebníky, je stavební a obchodní společnost založená v roce 1995, s ročním obratem dle poslední uzávěrky 74 763 000,-Kč a aktuálním počtem zaměstnanců 13. Činností společnosti jsou opravy a rekonstrukce bytových a občanských staveb, včetně zpracování projektové dokumentace; dále se specializuje na montáž stavebních systémů ze sádkartonu, tepelné izolace, zateplené i nezateplené fasádní systémy, montáž oken a dveří včetně revolučních výrobků v této oblasti. Společnost se dále zabývá prodejem stavební chemie, stavebních systémů, dveří a oken.

Společnost ***Konvalinka, s.r.o.*** realizuje jak výstavbu nových rodinných domů, tak jejich dílčí i kompletní rekonstrukce. V současné době má 5 zaměstnanců.

Analýza potřebnosti projektu

Zdůvodnění potřebnosti projektu

Stavebnictví je dlouhodobě jedním z nejdůležitějších oborů každé národní ekonomiky. Často se stává, že v tomto oboru jsou zaměstnávání neodborníci, kteří nejsou schopni najít uplatnění. Naše společnost se domnívá, že vzhledem k razantnímu rozvoji a aplikaci nových technologií ve stavebnictví je tento trend zaměstnávání nekvalifikovaných lidí již přežitkem. Máme zájem na kontinuálním vzdělávání zaměstnanců a věříme, že nám to umožní zvýšit konkurenceschopnost společnosti jako takové a zároveň zvýšit škálu nabízených služeb včetně vyspělých datových rozvodů, přístupových systémů apod.

Domníváme se, že došlo k zanedbání osnov a to především na středních školách, kdy absolventi nejsou připraveni na práci s těmito moderními technologiemi. Firmám podnikajícím ve stavebnictví nezbývá než posílat vybrané zaměstnance na drahá školení exportních společností, které dané technologie dovážejí a tím se neúměrně zvyšují celkové náklady. V současné době neexistuje komplexní školicí středisko pro pracovníky ve stavebnictví, kde by získali celkový přehled o moderních metodách a nových technologiích.

Současná školení probíhají v nevyhovujících prostorech a tím prodlužují dobu strávenou mimo zaměstnání a zvyšují celkové náklady.

Identifikace cílové skupiny

Subjekt INTERCANTIERI s.r.o

Identifikace subjektu

Obchodní firma:	INTERCANTIERI s.r.o.		
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným		
IČ:	27800008	DIC:	CZ27800008

Hlavní oblasti podnikání

CZ-NACE	Název CZ-NACE
412000	Výstavba bytových a nebytových budov

Příloha 3 – Projektový záměr

Vedlejší oblasti podnikání

CZ-NACE	Název CZ-NACE
740000	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
433000	Kompletační a dokončovací práce
431000	Demolice a příprava stavenišť
431000	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

Osoby jednající za subjekt

Jméno:	Martino Brugnolo
E-mail:	intercanieri@email.cz
Mobil:	608 852 666
Telefon:	
Pozice ve firmě:	Jednatel

Jméno:	Bc. Michal Žurovec
E-mail:	michal.zurovec@email.cz
Mobil:	777 140 614
Telefon:	
Pozice ve firmě:	Asistent
Pozice v projektu:	Manažer projektu

Subjekt Pampeliška, s.r.o.

Identifikace subjektu

Pampeliška, s.r.o. :

Hlavní oblasti podnikání

CZ-NACE	Název CZ-NACE
433300	Obkládání stěn a pokládání podlahových krytin

Vedlejší oblasti podnikání

CZ-NACE	Název CZ-NACE
257200	Výroba zámků a kování
452000	Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
494100	Silniční nákladní doprava
477800	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
772000	Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnosti

Popis subjektu

Společnost **Pampeliška, s.r.o.**, partner projektu školicího střediska pro stavebníky, je stavební a obchodní společnost založená v roce 1995, s ročním obratem dle poslední uzávěrky 74 763 000,-Kč a aktuálním počtem zaměstnanců 13. Činností společnosti jsou opravy a rekonstrukce bytových a občanských staveb, včetně zpracování projektové dokumentace; dále se specializuje na montáž stavebních systémů ze sádkartonu, tepelné izolace, zateplené i nezateplené fasádní systémy, montáž oken a dveří včetně revolučních výrobků v této oblasti. Společnost se dále zabývá prodejem stavební chemie, stavebních systémů, dveří a oken.

Subjekt Konvalinka s.r.o.

Identifikace subjektu

Hlavní oblasti podnikání

CZ-NACE	Název CZ-NACE
412000	Výstavba bytových a nebytových budov

Vedlejší oblasti podnikání

CZ-NACE	Název CZ-NACE
000000	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Popis subjektu

Společnost realizuje jak výstavbu nových rodinných domů, tak jejich dílčí i kompletní rekonstrukce. V současné době má 5 zaměstnanců.

Etapizace projektu

Zahájení projektu

Společnost plánuje začátek realizace projektu od 1.1.2012.

Ukončení projektu

Plánované ukončení projektu je k datu 30.06.2014.

Etapizace

Projekt školicího střediska je rozdělen na 3 etapy.

Etapa 1: Zakoupení jednotky v obytném domu na ulici Mírová.

Hlavním cílem etapy je zakoupení jednotky v bytovém domě na ulici Mírová, zanést změnu majitele a fakticky realizovat změnu užívání. Získat stavební povolení pro rekonstrukci.

Harmonogram Etapy 1: rok 2012												
Název	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nákup jednotky, administrativa	X	X	X	X								

Etapa 2: Rekonstrukce jednotky

Hlavním cílem první etapy projektu je vybudování školicího střediska v rámci stavebních úprav budovy. Na etapě se bude podílet firma, která bude vybrána na základě výběrového řízení dle zákona 137/2006 sb. o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů.

Harmonogram Etapy 2: rok 2013												
Název	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Výběr dodavatele stavby				X	X	X	X	X	X			
Realizace stavby										X	X	X

Harmonogram Etapy 2: rok 2014												
Název	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizace stavby	X	X	X	X	X	X						

Etapa 3: Vybavení školicího střediska

Hlavním cílem druhé etapy projektu je vybavení školicího střediska výukovými pomůckami a nutným zařízením. Na etapě se budou podílet firmy, které budou vybrány na základě výběrového řízení dle zákona 137/2006 sb. o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů.

Harmonogram Etapy 3: rok 2014												
Název	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Výběr dodavatele			X	X	X	X	X	X				
Realizace dodávek								X	X	X	X	

Financování projektu

Plán potřebných zdrojů

V rámci projektu je počítáno s investicí v celkové výši 4 249 156 Kč. Přičemž tato studie proveditelnosti počítá s investicí ve výši 40% z vlastních zdrojů a 60% formou dotace ze strukturálních fondů Evropské unie.

Zdroje financování projektu

Projekt bude profinancován z vlastních zdrojů firmy viz. Letter of Intent. Vlastník společnosti si je vědom důležitosti investice do vzdělávání zaměstnanců a z tohoto důvodu vloží své vlastní zdroje do společnosti, aby bylo zaručeno bezproblémové financování projektu.

Způsob zajištění provozních nákladů školicího střediska

Provoz školicího střediska bude plně hrazen z hospodářské činnosti společnosti INTERCANTIERI s.r.o. Předpokladem je, že tato investice bude mít pozitivní vliv na celkový hospodářský výsledek společnosti.

Shrnutí záměru projektu

Projekt školicího střediska společnosti INTERCANTIERI s.r.o. patří mezi strategické plány společnosti, aby byl zajištěn trvale udržitelný rozvoj společnosti. V rámci hospodářské krize je nutné tvořit stavby s vysokou přidanou hodnotou tak, aby odpovídaly představám investora a požadavkům stále náročnějších uživatelů. Předimenzovaný stavební trh je v současné době v hlubokém propadu a uspějí pouze firmy, které jsou technologicky na vysoké úrovni a jsou schopny držet náklady na akceptovatelné výši. Posun ve vývoji technologií se nepočítá na roky, ale na měsíce a z tohoto důvodu je nutné zajistit kontinuální vzdělávání zaměstnanců, aby bylo možné zajistit implementaci nových technologií v rámci rozvoje nových strategických služeb a rozvíjet na úspěšnou spolupráci s dalšími subjekty.

Příloha 4 – Harmonogram školních aktivit pro externí subjekty

ROK I

1. MĚSÍC				2. MĚSÍC				3. MĚSÍC				4. MĚSÍC			
1.tyden	2.tyden	3.tyden	4.tyden	1.tyden	2.tyden	3.tyden	4.tyden	1.tyden	2.tyden	3.tyden	4.tyden	1.tyden	2.tyden	3.tyden	4.tyden
OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2	OV1 Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 2
OV5 Omitky podle evropské normy EN ČSN DEN: 1 HOD: 3	OV5 Omitky podle evropské normy EN ČSN DEN: 1 HOD: 3	OV5 Omitky podle evropské normy EN ČSN DEN: 1 HOD: 3	OV5 Omitky podle evropské normy EN ČSN DEN: 1 HOD: 3	OV5 Omitky podle evropské normy EN ČSN DEN: 1 HOD: 3	OV5 Omitky podle evropské normy EN ČSN DEN: 1 HOD: 3	OV5 Omitky podle evropské normy EN ČSN DEN: 1 HOD: 3	OV5 Omitky podle evropské normy EN ČSN DEN: 1 HOD: 3	OV6 Venkovní omitky a jejich specifikace DEN: 1 HOD: 3	OV6 Venkovní omitky a jejich specifikace DEN: 1 HOD: 3	OV6 Venkovní omitky a jejich specifikace DEN: 1 HOD: 3	OV6 Venkovní omitky a jejich specifikace DEN: 1 HOD: 3	OV8 Moderní technolog postup montáže oken DEN: 1 HOD: 3	OV8 Moderní technolog postup montáže oken DEN: 1 HOD: 3	OV8 Moderní technolog postup montáže oken DEN: 1 HOD: 3	OV8 Moderní technolog postup montáže oken DEN: 1 HOD: 3
			OV3 Školení staveb. firem pro práci s materiál. POROTHERM - DEN: 1 HOD: 5 (jednoráz. kurz s předem nestanoveným termínem konání)				OV3 Školení staveb. firem pro práci s materiál. POROTHERM - DEN: 1 HOD: 5 (jednoráz. kurz s předem nestanoveným termínem konání)								

[illegible][illegible]

Příloha 4 – Harmonogram školících aktivit pro externí subjekty

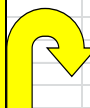
ROK II

[illegible]

Příloha 4 – Harmonogram školících aktivit pro externí subjekty

ROK III

1. MĚSÍC				2. MĚSÍC				3. MĚSÍC				4. MĚSÍC			
1.týden	2.týden	3.týden	4.týden	1.týden	2.týden	3.týden	4.týden	1.týden	2.týden	3.týden	4.týden	1.týden	2.týden	3.týden	4.týden
OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3	OV11 Základy zateplov. systémů - DEN: 1 HOD: 3
OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3	OV14 Montér suchých staveb - DEN: 1 HOD: 3
<p>Zařazení dalších běhů nabízených kurzů, či zcela nových kurzů, se bude odvíjet od aktuální poptávky po nich. S ohledem na předpokládanou autorizaci ŠS k provádění dílčích zkoušek z oboru zedník, je pravděpodobný zájem zejména o kurzy zednické praktikum A a B, omítky podle evropské normy, specifika venkovních omítek a certifikované komínové systémy - tedy kurzy na tuto zkoušku připravující. V takovém případě očekáváme zájem o zrychlené verze těchto modulů, zejména v případě dlouhodobých kurzů OV1 (Zednické praktikum A) a OV2 (Zednické praktikum B).</p>															
OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3	OV1/běh2 (zrychl. kurz) Zednické praktikum A - DEN: 1 HOD: 3
								OV5/běh3 Omítky podle evropské normy EN ČSN - DEN: 1 HOD: 3	OV5/běh3 Omítky podle evropské normy EN ČSN - DEN: 1 HOD: 3	OV5/běh3 Omítky podle evropské normy EN ČSN - DEN: 1 HOD: 3	OV5/běh3 Omítky podle evropské normy EN ČSN - DEN: 1 HOD: 3	OV5/běh3 Omítky podle evropské normy EN ČSN - DEN: 1 HOD: 3	OV5/běh3 Omítky podle evropské normy EN ČSN - DEN: 1 HOD: 3	OV5/běh3 Omítky podle evropské normy EN ČSN - DEN: 1 HOD: 3	OV5/běh3 Omítky podle evropské normy EN ČSN - DEN: 1 HOD: 3



Příloha 5 – Rozpočet projektu

Řádek	Název	Etapa č.1	Etapa č.2	Etapa č.3	Celkem
		2012	2013	2014	
1	Nákup pozemků	0	0	0	0
2	Úpravy pozemků	0	0	0	0
3	Inženýrské sítě a komunikace ke stavbám	0	0	0	0
4	Nákup staveb	1 320 000	0	0	1 320 000
5	Odstranění staveb	0	0	0	0
6	Projektová dokumentace ke stavbám, rekonstrukcím a souvisejícím činnostem	150 000	0	0	150 000
7	Architektonická soutěž	0	0	0	0
8	Inženýrská činnost ve výstavbě	0	0	0	0
9	Technické zhodnocení staveb	0	1 797 000	0	1 797 000
10	Novostavby	0	0	0	0
11	Hardware a sítě	0	0	302 000	302 000
12	Ostatní stroje a zařízení	0	0	550 000	550 000
	Způsobilé investiční výdaje–hmotný majetek (suma 1 až 12)	1 470 000	1 797 000	852 000	4 119 000
13	Práva duševního vlastnictví	0	0	0	0
14	Software a data	0	0	130 000	130 000
	Způsobilé investiční výdaje–nehmotný majetek (suma 13+14)	0	0	130 000	130 000
	Způsobilé	1 470 000	1 797 000	982 000	4 249 000

Příloha 5 – Rozpočet projektu

	investiční výdaje-celkem (suma 1 až 14)				
	Celkem způsobilé výdaje (suma 1 až 14)	1 470 000	1 797 000	982 000	4 249 000
	Celkem nezpůsobilé výdaje	0	0	0	0

V Ostravě vznikne školící centrum určené stavařům

Pracovníci stavebních profesí mohou zvýšit svou cenu na pracovním trhu

Zedníci, zhotovitelé zateplovacích systémů, montéři suchých staveb, kteří se lopotí na stavbách často za minimální nádenickou mzdu, protože nemají potřebné vzdělání, mají nyní možnost získat výuční list i po několika týdnech přípravy. Školící středisko svobodných zednářů v Ostravě umožní nechat se přezkoušet a získat certifikát o svém vzdělání lidem, kteří získali profesní dovednosti nad rámec svého původního vzdělání, ale nemají k tomu žádný doklad.

Žádné chladné dílny s masivními ponky a železnými svěráky, nevzhledné místnosti a temné chodby, připomínající atmosféru nejednoho odborného učiliště. Školící středisko svobodných zednářů v Ostravě bude v podstatě klubovou záležitostí s kapacitou dvanácti učenců pro jedno školení. A jeho dveře jsou otevřené všem pracovníkům ve stavebnictví, kterým není jejich budoucnost lhostejná. Moderní výukové centrum v srdci historických Vítkovic, čtvrti z režných cihel, která samotným svým architektonickým řešením vzdává hold zednické profesi, nabízí přátelskou atmosféru a profesionální přístup.

Největší zájem budí možnost získat regulérní výuční list. Záleží přitom jen na samotných zkušenostech konkrétního jedince, za jak dlouho se na jeho úspěšné vykonání dokáže připravit. Tuto zaslouženou zkratku k celostátně platnému osvědčení pro zaučené profesionály umožňuje takzvaná Národní soustava kvalifikací. Důležité jsou skutečné znalosti a dovednosti, nikoliv způsob jejich získání. Školící středisko svobodných zednářů je autorizovaným zkušebním místem pro zkoušky z dílčích kvalifikací Zedník, Montér

suchých staveb a Zhotovitel zateplovacích systémů. „Na úspěšné zvládnutí zkoušky uchazeče dokážeme připravit. Výuka i trénink bude probíhat ve čtvrtek či v pátek odpoledne, kdy už je atmosféra uvolněnější. Kromě toho, že je připravíme ke zkoušce, se také naučí mnoho užitečných novinek, které budou moci okamžitě použít v práci. Věková omezení nejsou žádná, nikdo se nemusí bát.“ Vysvětluje Tomáš Klíč, jeden z lektorů střediska.



**BUDOUCNOST
STAVEBNICTVÍ PATŘÍ
PŘIPRAVENÝM**

Mezi nové a nedostatkové stavební profese budou patřit např. pracovníci s kombinovanými znalostmi (stavebnictví-elektrotechnika-automatizační technika) a orientací v nových trendech stavebního trhu (inteligentní budovy, úspory energií). Kdo by měl zájem, může se přihlásit

také do kurzů zaměřených na tyto specializace.



Hlásíme se k filozofii Svobodného zednářství, protože víme, že poctivý přístup k práci, hrdost a čest jsou klíčové artikly dobrého řemeslníka a přitom platí za stále nedostatkové zboží. Jaké jsou tedy myšlenky svobodného zednářství? Na tuto otázku není lehké odpovědět, protože samotní zednáři nejsou v dnešní době jednotní, ale jejich základní principy jsou velmi podobné. Celý systém stojí na pokrokovosti, demokratičnosti, toleranci, svobodě názoru, svědomí a vyznání. Svobodní zednáři již dávno nejsou pouze stavebníci, ale spojuje je víra v rytířské ideály, tvrdou a poctivou práci.

„Přáli bychom si, aby se ve Školícím středisku předávala nejen odbornost, ale aby se tady pěstovala také zasloužená stavovská hrdost a čest.“ Dodává jeho zakladatel.

